



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GESTORA COMERCIAL DE
INMOBILIARIAS, SGI

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE SILVA INNOCENTI

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
OMAR CERDA INOSTROZA

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: FELIPE SILVA INNOCENTI
FECHA: 2018
PROF. GUÍA: ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GESTORA COMERCIAL DE INMOBILIARIAS, SGI

La empresa SGI Gestión Inmobiliaria comercializa proyectos para empresas inmobiliarias. Los proyectos se enfocan en edificios residenciales, condominios y oficinas. El servicio de comercialización de SGI abarca la asesoría en el diseño inicial del proyecto, la gestión de la venta, el marketing y la legalización de la compra de cada inmueble. La empresa cuenta con un total de 66 empleados, y el año 2016, obtuvo ingresos por el orden de los 3.000 millones de pesos.

El mercado inmobiliario es un mercado maduro y altamente competitivo; además, los mismos clientes son competencia ya que pueden decidir internalizar el área de comercialización y no seguir con el servicio de SGI. Por otro lado, el mercado es volátil y sujeto a las condiciones económicas.

SGI tiene 30 años de experiencia pero solo dos años de antigüedad, debido a que proviene de la división de la empresa Stitchkin. SGI es una empresa nueva sin una planificación clara y estructurada de sus objetivos. Un primer paso para navegar a largo plazo este mercado competitivo y volátil es desarrollar una planificación estratégica, que contribuya a posicionar la empresa en el mercado y a lograr crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La planificación a llevar a cabo, se basará en el Modelo de Estrategia de Negocios [1], complementándola con el Modelo Delta [2]. Para ello, se obtienen los objetivos de los dueños de la empresa, y en paralelo, se desarrollan tres análisis: ámbito externo, análisis del cliente y ámbito interno. Luego, a partir de los análisis y del planteamiento de los objetivos, se propone la estrategia a un plazo de 5 años. Posteriormente, se presenta la ejecución con un sistema de control de gestión con el sistema de Mapas Estratégicos [3] y planes de acción. Todo esto, en conjunto con los dueños y gerentes de SGI.

Los dueños requieren duplicar ventas de 2 millones de UF al año a 4 millones, aumentar el EBITDA de un 3% a un 20% y reconocimiento del mercado. En el análisis externo, se descubren dificultades en obtener terrenos para futuros desarrollos; además, se observan posibles amenazas tecnológicas digitales. El análisis de clientes, reveló que las inmobiliarias valorizan altamente el equipo de venta, la escrituración y la información del mercado y clientes. Finalmente, el análisis interno muestra que la empresa presenta un alto índice de rotación de personal (65%) y una evidente relación de dependencia del dueño del negocio.

Dado a lo anteriormente expuesto, la estrategia plantea dos lineamientos estratégicos, la digitalización de la empresa y formar una relación estrecha con el cliente inmobiliario y el consumidor. Para el primero, los principales objetivos estratégicos son utilizar el control de gestión e integrar el marketing digital, en cuanto a el segundo, los objetivos primordiales son transformar el equipo de venta y realizar una escrituración eficiente.

En función de ello, se obtienen los indicadores relevantes del negocio y de la estrategia, implementándolos en un sistema de control de gestión. Con la estrategia a disposición y una vez definido el cómo medirla, se plantea un plan por etapas, con iniciativas y acciones específicas a ejecutar.

Por último, se realiza un análisis de factibilidad y sensibilidad que avala la implementación por etapas, asegurando la rentabilidad de la estrategia en el tiempo. Para cumplir las metas se requiere contar con 30 proyectos (61% de crecimiento) y entregar 10 terrenos anualmente al año 2022. Los costos de implementación deben mantenerse dentro de los rangos calculados y las estrategias de productividad implementadas deben permitir aumentar la capacidad de gestionar proyectos. Finalmente, se considera que no hayan eventos macroeconómicos negativos que influyan en gran medida al sector.

A mi familia, Myriam Innocenti, Sergio Silva, Carla Silva, Francisca Silva y Pia Silva.

*A mis amistades que me acompañaron y apoyaron durante toda la tesis, especialmente a
Nicolas Guitriot y Daniel Leal.*

Tabla de Contenido

1. Descripción del Proyecto	1
1.1. Descripción de la empresa	2
1.1.1. Áreas y Organigrama	3
1.1.2. Servicios y Modelo de Negocios	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Marco Conceptual	6
1.3.1. Proceso Declarativo	6
1.3.2. Análisis de Organización Industrial	6
1.3.3. Análisis de Clientes	7
1.3.4. Estrategia de Negocios	8
1.3.5. Modelo Delta	8
1.3.6. Mapa Estratégico	10
1.3.7. Cuadro de Mando Integral	11
1.3.8. Plan de Acción	11
1.4. Metodología	13
1.4.1. Proceso Declarativo	15
1.4.2. Proceso Analítico	15
1.4.3. Desarrollo Estratégico	18
1.4.4. Control de Gestión	19
1.4.5. Proceso de Ejecución	19
1.4.6. Análisis de Factibilidad y Sensibilidad	20
1.5. Alcances y Resultados Esperados	20
2. Análisis	21
2.1. Proceso Declarativo	21
2.2. Análisis Externo de Organización Industrial	23
2.2.1. Condiciones Básicas	24
2.2.2. Estructura de Mercado	29
2.2.3. Conducta o Comportamiento	31
2.2.4. Conclusiones	35
2.3. Análisis Clientes	36
2.3.1. Resultados	37
2.3.2. Conclusiones	39
2.4. Análisis Interno	41

2.4.1.	Perfil de Capacidad Interna	41
2.4.2.	Análisis Interno Delta	44
2.5.	Resumen y Conclusiones Análisis	49
2.5.1.	Resumen Análisis y FODA	49
2.5.2.	Marco de Acción	50
3.	Estrategia	54
3.1.	Lineamiento Estratégicos	54
3.2.	Definición Estratégica	55
3.2.1.	Visión	56
3.2.2.	Misión	56
3.2.3.	Valores	56
3.2.4.	Promesas a <i>Stakeholders</i>	57
3.3.	Objetivos Estratégicos	57
3.3.1.	Perspectiva Financiera	57
3.3.2.	Perspectiva Clientes	59
3.3.3.	Perspectiva Interna	61
3.3.4.	Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento	64
3.4.	Mapa Estratégico	65
4.	Diseño de Sistema de Control de Gestión	67
4.1.	Indicadores y metas para cada objetivo	67
4.1.1.	Perspectiva Financiera	67
4.1.2.	Perspectiva Clientes	68
4.1.3.	Perspectiva Interna	68
4.1.4.	Aprendizaje y Crecimiento	69
4.2.	Cuadro de Mando Integral	70
5.	Ejecución	71
5.1.	Agenda de Ejecución	71
5.2.	Iniciativas y Agendas Tácticas/Operativas	72
5.2.1.	Etapa 1	72
5.2.2.	Etapa 2	79
5.2.3.	Etapa 3	83
5.3.	Estructura Organizacional Propuesta	85
6.	Análisis de Factibilidad y Sensibilidad	86
6.1.	Factibilidad Software	86
6.2.	Análisis Económico	89
6.2.1.	Etapa 1	89
6.2.2.	Etapa 2	89
6.2.3.	Etapa 3	90
6.3.	Conclusiones	90
	Conclusión	91
	Bibliografía	95

Apéndice A: Análisis Externo	96
Apéndice B: Análisis Clientes	114
Apéndice C: Detalle Sistema de Control de Gestión	119
Apéndice D: Estrategia por etapas	132

Índice de Tablas

1.1. Extracto de encuesta clientes. Fuente: Elaboración Propia (2017).	16
2.1. Tipos de construcción y su vida útil. Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2003).	25
2.2. Extracto de encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).	36
2.3. Segmentos de Clientes SGI. Elaboración Propia (2017).	39
2.4. Índices de Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia (2017).	41
2.5. Índices de Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2017).	42
2.6. Índices de Endeudamiento. Elaboración propia (2017).	42
2.7. Tabla comparativa de empresas similares. Fuente: Elaboración propia (2017).	44
2.8. FODA. Fuente: Elaboración propia (2017).	49
2.9. FODA y Conclusiones. Fuente: Elaboración propia (2017).	50
3.1. Promesas a Stakeholders. Fuente: Elaboración propia (2017).	57
4.1. Indicadores y metas, perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia (2017)	67
4.2. Indicadores y metas, perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).	68
4.3. Indicadores y metas, perspectiva interna. Fuente: Elaboración propia (2017)	68
4.4. Indicadores y metas, aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia (2017)	69
4.5. Cuadro de Mando Integral SGI.Fuente: Elaboración propia (2017)	70
1. Permisos de Edificación por región	101
2. Ranking Top 10 Inmobiliarias por UF Vendidas, Año 2010. Fuente Análisis Sector Inmobiliario. Alexander Kincade etal. Agosto 2011	105
3. Ranking Top 10 Inmobiliarias por UF Vendidas, Año 2010. Fuente Análisis Sector Inmobiliario. Alexander Kincade etal. Agosto 2011	105
4. Distribución de oferta por comunas principales en Santiago. Fuente Plataforma Urbana	106
5. Distribución de oferta por comunas principales en Santiago. Fuente Plataforma Urbana	107
6. Precio mínimo de viviendas por GSE. Fuente Estudio de Novomerc Chile del 2011.	109
7. Cuadro de Mando Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).	136
8. Cuadro de Mando Etapa 2. Fuente: Elaboración Propia (2017).	137
9. Cuadro de Mando Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).	138

Índice de Ilustraciones

1.1. Venta Trimestral de Viviendas Nuevas en el Gran Santiago. Fuente GFK Adimark (2017).	2
1.2. Organigrama SGI, Fuente: Elaboración propia (2017).	4
1.3. Modelo Delta. Fuente: The Delta Project. Arnoldo. Hax. (2011).	9
1.4. Ejemplo Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia (2017).	10
1.5. Ejemplo Cuadro de Mando. Fuente: Elaboración propia (2017).	11
1.6. Ejemplo Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia (2017).	11
1.7. Ejemplo de Agenda Táctica Operativa. Elaboración propia (2017).	12
1.8. Metodología a implementar. Adaptación de la metodología de Enrique Jofré (2002).	13
1.9. Ejemplo Esquema Declarativo. Fuente Metodología Profesor Enrique Jofré (2002).	15
1.10. Ejemplo Agenda Estratégica. Fuente: Metodología Enrique Jofré (2002).	19
2.1. Declaración de los dueños de SGI. Fuente: Elaboración Propia (2017).	22
2.2. Estructura de Análisis de Organización Industrial. Fuente: Gastón L.T [4].	23
2.3. Meses para agotar stock de viviendas, nacional. Fuente: Banco Central (2017)	26
2.4. Oferta de viviendas a nivel nacional. Fuente: BBVA Research (2016)	26
2.5. Venta Enero-Junio de viviendas usadas y nuevas. Fuente Banco Central y Real Data (2015).	28
2.6. Participación de Mercado Inmobiliario 2013. Fuente CChC.	29
2.7. Precios Reales de Viviendas. Fuente CChC (2017).	32
2.8. Mapa de Segmentación y Valorizaciones. Elaboración propia (2017).	38
2.9. Segmentos de Clientes con Lock-In. Elaboración propia (2017).	40
2.10. Estructura de Balance SGI. Fuente: Elaboración propia (2017)	42
2.11. Ocho posiciones estratégicas Modelo Delta. Fuente: Elaboración propia en base a Modelo Delta (2017).	46
2.12. Resumen Análisis. Fuente: Elaboración propia (2017).	49
3.1. Pirámide Estratégica. Fuente: Elaboración propia (2017).	54
3.2. Lineamientos Estrategia. Fuente: Elaboración propia (2017).	55
3.3. Mapa Estratégico SGI. Fuente: Elaboración propia (2017).	66
5.1. Agenda de Ejecución. Fuente: Elaboración propia (2017).	72
5.2. Iniciativas Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).	72
5.3. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A1. Fuente: Elaboración propia (2017).	73
5.4. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A2. Fuente: Elaboración propia (2017).	74

5.5. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A3. Fuente: Elaboración propia (2017).	75
5.6. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A4. Fuente: Elaboración propia (2017).	76
5.7. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A5. Fuente: Elaboración propia (2017).	76
5.8. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A6. Fuente: Elaboración propia (2017).	77
5.9. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A7. Fuente: Elaboración propia (2017).	78
5.10. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A8. Fuente: Elaboración propia (2017).	78
5.11. Iniciativas Etapa 2. Fuente: Elaboración propia (2017).	79
5.12. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B1. Fuente: Elaboración propia (2017).	79
5.13. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B2. Fuente: Elaboración propia (2017).	80
5.14. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B3. Fuente: Elaboración propia (2017).	81
5.15. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B4. Fuente: Elaboración propia (2017).	81
5.16. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B5. Fuente: Elaboración propia (2017).	82
5.17. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B6. Fuente: Elaboración propia (2017).	82
5.18. Iniciativas Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).	83
5.19. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa C1. Fuente: Elaboración propia (2017).	83
5.20. Agenda Táctica/Operativa Iniciativa C2. Fuente: Elaboración propia (2017).	84
5.21. Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia (2017).	85
6.1. Listado de Proyectos en Macúl.	87
6.2. Proyecto Los Clarines en Macúl.	87
6.3. Ventana para Cotizar.	87
6.4. Cotización con información útil.	87
6.5. Extracto de archivo con datos. Fuente: Elaboración propia (2017).	87
6.6. Gráficos y análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2017).	88
7. Composición del PIB de Chile. Fuente Banco Central.	96
8. Variación PIB Trimestral. Fuente Banco Central	97
9. Variación PIB Anual. Fuente Banco Central	97
10. IMACON. Fuente Banco Central	97
11. Permisos de Edificación Anuales. Fuente: Banco Central e INE.	99
12. Superficie Permisos de Edificación Otorgados 2016. Fuente Mach 46 y Banco Central	99
13. Figura Permisos de Edificación, Departamentos y Casas. Fuente Banco Cen- tral.	100
14. Ventas departamentos por UF. Fuente CChC	101
15. Venta Dep. por superficie. Fuente CChC.	102
16. Venta Dep. por etapa. Fuente CChC.	102
17. Ventas casas por UF. Fuente CChC	102
18. Venta casas por superficie. Fuente CChC.	103
19. Venta casas por etapa. Fuente CChC.	103
20. Ventas sector público y privado . Fuente Balance de la Vivienda en Chile, 2014. CChC	103

21.	Costos Proyecto Inmobiliario. Fuente: Elaboración propia a partir de archivos de SGI (2017).	108
22.	Variación PIB Trimestral.Fuente Banco Central y CChC	109
23.	Variación PIB Anual.Fuente Banco Central y CChC	109
24.	Proyectos por GSE 2010. Fuente Investigación Collect 2011.	110
25.	Proyectos por GSE 2011. Fuente Investigación Collect 2011.	110
26.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	110
27.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	111
28.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	111
29.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	112
30.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	112
31.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	113
32.	Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE	113
33.	Encuesta desarrollada para análisis clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).	114
34.	Código R desarrollado para análisis clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).	115
35.	Gráfico que muestra el número óptimo de componentes. Fuente: Elaboración propia (2017).	116
36.	Tabla que muestra los componentes asociados a cada pregunta. Fuente: Elaboración propia (2017).	117
37.	Mapa de calor de la encuesta completa. Fuente: Elaboración propia (2017).	118
38.	Mapa Estratégico Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).	133
39.	Mapa Estratégico Etapa 2. Fuente: Elaboración propia (2017).	134
40.	Mapa Estratégico Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).	135

Capítulo 1

Descripción del Proyecto

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa SGI Gestión Inmobiliaria, que comercializa proyectos para empresas inmobiliarias enfocados en edificios residenciales, condominios y oficinas. El servicio de comercialización de SGI abarca la asesoría en el diseño inicial del proyecto, la gestión de la venta, el marketing y la legalización de la compra de cada inmueble. La empresa cuenta con una oficina en la Región Metropolitana y otra en Valparaíso, con un total de 66 empleados. El año 2016, la compañía obtuvo ingresos del orden de los 3.000 millones de pesos.

En la actualidad, esta empresa está inmersa en un mercado maduro y altamente competitivo. Existen más de 400 empresas inmobiliarias en Santiago. Es un mercado no concentrado y fragmentado, donde las tres inmobiliarias más grandes, con más de diez proyectos al año, solo abarcan el 16 % de las ventas¹. Esto se debe a que las barreras de entrada son bajas y consisten principalmente en contar con montos altos de inversión y conocimiento.

Las inmobiliarias presentan distinto grado de integración vertical; las más grandes tienen internalizada la arquitectura, ingeniería, construcción, comercialización y el área legal. Las demás, externalizan parte de estas áreas, o todas, dependiendo de su tamaño y estrategia. Esto afecta directamente a SGI, ya que ella entrega el servicio de comercialización a las inmobiliarias que deciden externalizarlo. Ello implica que las mismas inmobiliarias y clientes que decidan internalizar el servicio, son competencia de SGI. Por otro lado, la empresa cuenta con dos competidores directos que son reconocidos en el mercado: Urmaneta y Fuenzalida.

Este mercado es influenciado fuertemente por las condiciones de la economía, las unidades vendidas sufren pronunciados altos y bajos por eventos económicos (ver Figura 1.1). Como consecuencia, las ventas e ingresos de SGI no son seguros ni predecibles y varían en función del estado de la economía; lo que ha causado que en algunos casos los ingresos sean menores que los costos.

Ahora bien, SGI es una empresa nueva sin una planificación clara y estructurada de sus objetivos a mediano y largo plazo. Un primer paso para navegar a largo plazo este mercado

¹El mito de la concentración en el mercado inmobiliario. Portal Inmobiliario.2007

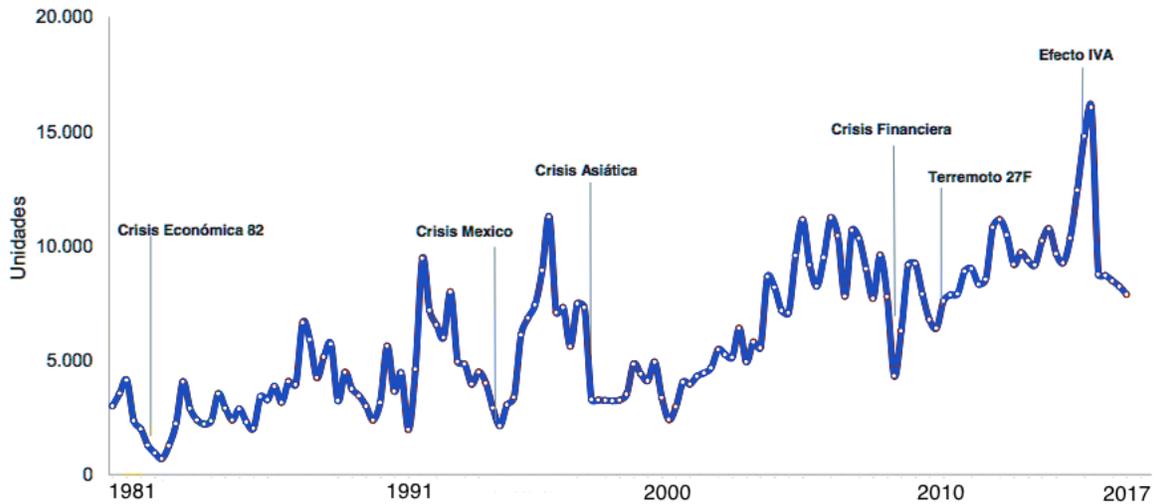


Figura 1.1: Venta Trimestral de Viviendas Nuevas en el Gran Santiago. Fuente GFK Adimark (2017).

competitivo y volátil, es realizar una planificación estratégica que contribuya a posicionar la empresa en el mercado y a crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El autor del trabajo pretende diseñar una planificación estratégica para la empresa a un plazo de 5 años. Se plantean la visión y objetivos a largo plazo de SGI en conjunto con los dueños, sustentando y complementando esta planificación con los análisis realizados.

Este capítulo describe el proyecto a desarrollar, incluyendo el marco teórico y la metodología. El segundo capítulo ahonda en los análisis a ejecutar como sustento de la estrategia; estos abarcan el ámbito externo e interno de la empresa con un especial foco en los clientes y sus necesidades. El Capítulo 3 desarrolla la estrategia, detallando la misión y visión de la empresa, así como los lineamientos estratégicos. Luego, el Capítulo 4 expone un sistema de control de gestión para medir y garantizar el seguimiento de la estrategia. El Capítulo 5 profundiza en la ejecución de la estrategia, explicitando las iniciativas y tareas específicas que se deben realizar y los presupuestos asociados. Se finaliza con un análisis económico de factibilidad y sensibilidad con el fin de evaluar si esta estrategia es beneficiosa para la empresa financieramente.

1.1. Descripción de la empresa

Esta empresa es relativamente nueva, nace de la separación de una empresa más grande y muy respetada dentro del rubro, llamada Stitchkin, la cual tenía dos áreas: por un lado, estaba la inmobiliaria que crea proyectos residenciales y de oficinas; y por el otro, la corredora de propiedades que se encargaba de vender los proyectos de la inmobiliaria y de otros clientes. Tenía cinco (05) socios: uno de ellos era Sergio Silva, quien tenía la convicción de que la corredora se estaba manejando de mala forma, por lo que quería

comprarla y hacerse cargo de su manejo; los otros socios no le veían futuro a la corredora y querían crecer en el área inmobiliaria, negocio a su juicio, más rentable. Esto dio lugar a la compra de esta área, implicando que el 90 % del personal que está hoy en día proceda de Stitchkin; del mismo modo, también se traspasaron clientes de la corredora de propiedades y la casa usada como oficinas.

Los clientes actuales son 22 inmobiliarias, de los cuales, aproximadamente un 20 % son heredados desde los tiempos de Stitchkin. Existen dos tipos de clientes principales: inmobiliarias de mediano tamaño que hacen más de 5 proyectos al año, tales como UPC Gestión y Danacorp, que representan aproximadamente un 30 % de los proyectos en cartera y un 10 % del total de clientes. Por otro lado, están las inmobiliarias de pequeño tamaño que tienen de 1 a 2 proyectos al año y abarcan los porcentajes restantes.

1.1.1. Áreas y Organigrama

La empresa cuenta con seis áreas funcionales:

1. **Finanzas:** Esta área está bajo la dirección del jefe de finanzas, encargado de las proyecciones de venta mensuales y presupuestos de operaciones. Tiene como propósito garantizar que la planificación financiera sea confiable y verídica, haciendo un control constante de la precisión de sus proyecciones. Por medio de flujos de caja, se manejan las entradas y salidas de dinero de la empresa. Esta área también está cargo de supervisar al área de contabilidad.
2. **RR.HH:** Esta área dispone de una persona que se ocupa de las nuevas contrataciones, liquidaciones de sueldo y los contratos de empleo.
3. **Ventas:** Es el área más importante de la empresa, puesto que tiene bajo responsabilidad la venta de los proyectos. Existen en ella, dos gerentes comerciales con aproximadamente diez (10) proyectos cada uno; son responsables del cumplimiento de las metas mensuales de venta para cada uno de éstos, controlando a los jefes de proyecto y vendedores, así como también, resolviendo problemas entre la inmobiliaria y el cliente final, o entre SGI y la inmobiliaria. Cada gerente comercial tiene dos jefes de proyecto; cada uno de éstos dispone de un back office que se hace cargo de todos los trámites y papeleos necesarios (llámese promesa de compraventa), así como de atender a ciertos problemas de los clientes. Cada jefe de proyecto posee aproximadamente cinco (05) proyectos bajo su dirección, con uno a dos vendedores por proyecto; por lo que debe supervisar, controlar y motivar a aproximadamente siete (07) vendedores. Toda esta área se mueve en función de las metas de ventas mensuales, ya que gran parte de los sueldos son variables y asociado a ella.
4. **Marketing:** Esta área tiene dos personas a cargo de diez (10) proyectos cada una; ellas son las que desarrollan el plan de marketing y lo ejecutan, coordinan las publicaciones y su diseño. También es responsabilidad de ellas, el diseñar la imagen del proyecto, tales como los volantes o flyers, la página web y el material que se entrega

en la sala de ventas.

5. **Legal:** En esta área hay un jefe y un ayudante, quienes crean las estructuras de promesa y escrituración; además, asesoran en cualquier tema legal relacionado a los clientes y/o la inmobiliaria.
6. **Escrituración:** Esta área tiene un jefe con aproximadamente ocho (08) personas bajo su dirección. Ellos deben llevar a cabo todo el proceso de conservación de bienes raíces, además del proceso completo de escrituración; por otro lado, deben coordinar los créditos hipotecarios para cada cliente y cerciorarse que no haya ningún problema. No obstante, en caso de que los hubiera, deben resolverlos con apoyo de las distintas áreas de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con sesenta y seis (66) empleados; cuya distribución según su área funcional puede observarse en el siguiente organigrama:

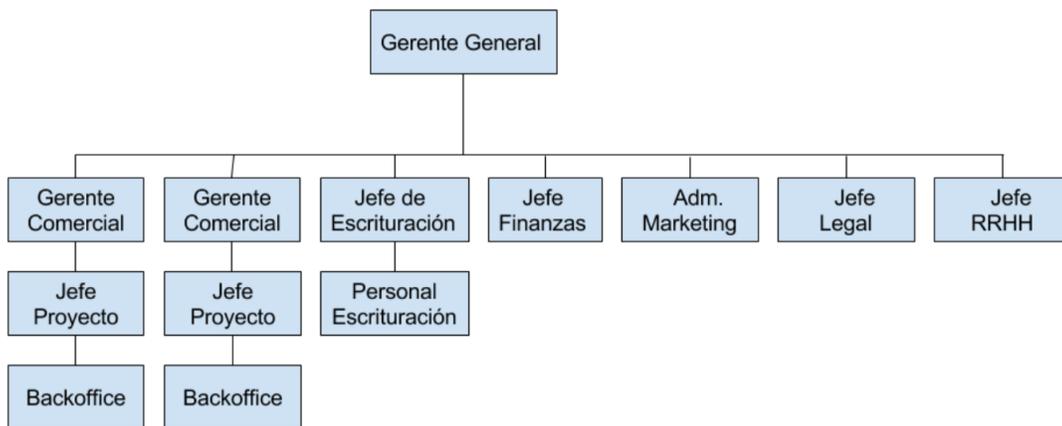


Figura 1.2: Organigrama SGI, Fuente: Elaboración propia (2017).

1.1.2. Servicios y Modelo de Negocios

SGI ofrece asesoría y gestión comercial de proyectos inmobiliarios, cuenta con tres servicios principales:

1. **Idear el proyecto:** SGI forma parte del proyecto desde su inicio, ya que es necesario que el cliente cree un buen producto para que se pueda vender bien; se asesora a la inmobiliaria en diversos aspectos de éste, desde el concepto hasta detalles del edificio y departamento. Por ejemplo, si la cocina tiene que ser americana o no, el tamaño que debe tener la pieza principal, la altura del techo, las terminaciones, los materiales y todas las características del producto final. Un producto bien diseñado implica éxito en las ventas a futuro.
2. **Venta del proyecto:** SGI se hace cargo de cada paso implicado en la venta del edificio o condominio. Gestiona las salas de ventas con sus propios vendedores; asesora

en la creación de todos los artículos de venta, tales como la carpeta que se entrega a cada cotizante; genera un plan de medios detallado para cada proyecto, con fechas, montos y medios. Gestiona también las cotizaciones a cada posible comprador.

3. **Promesa y Escrituración:** SGI gestiona el proceso de promesa y escrituración de cada inmueble. El primer paso dentro de la compra de un inmueble, es firmar una promesa de compra-venta, en donde se deposita un monto inicial y el contrato se legaliza notarialmente. Esta promesa debe tener ciertos documentos adjuntados para su validación; por ejemplo, las tres últimas liquidaciones de sueldos y una pre-aprobación del crédito para asegurar que la venta no se caerá en el futuro. Una vez que el inmueble está listo y se está próximo a la fecha de entrega, se debe escriturar; este es un proceso legal que vincula al propietario con el inmueble y consiste en diversos pasos y documentos.

La empresa cobra el 2,5% del valor de venta de cada inmueble. Este porcentaje se abona en distintos hitos de pago. Cada vez que un inmueble es vendido, se paga un 1% de su valor a principios del mes siguiente. Luego, cuando finaliza la construcción y los inmuebles ya se pueden entregar legalmente, se comienza el proceso de legalización de la compra: la escrituración, donde se cobra el 1% cada vez que se firma y legaliza una escritura. Finalmente, cuando todo el proyecto está escriturado, se cobra el 0,5% de la asesoría inicial de concepción del proyecto.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

El objetivo general es diseñar una planificación estratégica en base a un análisis del cliente, las capacidades y objetivos de la empresa y el entorno del mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de organización industrial que presente las principales conclusiones a la empresa, incluyendo las oportunidades y amenazas descubiertas.
- Establecer definiciones de clientes y sus valorizaciones.
- Generar una definición estratégica de la compañía, que sea motivante e inspiradora; con una misión, visión y promesas a *stakeholders*, desarrolladas en conjunto con la directiva de la organización.
- Definir los lineamientos estratégicos y los objetivos bajo la perspectiva metodológica de Balance Scorecard, plasmándolos en un Mapa Estratégico.
- Plantear un Cuadro de Mando, con los indicadores más relevantes del negocio y de los objetivos planteados, para la evaluación del desempeño y cumplimiento de la estrategia en el tiempo.

- Proponer un plan de ejecución con iniciativas y proyectos para la implementación de la estrategia con tareas, acciones, fechas, presupuesto y responsables.
- Realizar un análisis económico de los ingresos y egresos extraordinarios dados por la estrategia, con un análisis de sensibilidad que evalúe los supuestos clave y evidencie la factibilidad de la implementación.

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Proceso Declarativo

El Proceso Declarativo es donde los dueños o líderes del negocio describen las ambiciones y metas de la organización. Esto permite dirigir y enmarcar los análisis y estrategias posteriores en lo que quiere la empresa, lo cual representa un paso muy importante en la concepción de una estrategia puesto que es la organización la que finalmente la ejecuta; por lo que ambos deben estar alineados desde un principio.

1.3.2. Análisis de Organización Industrial

El marco de análisis externo por medio de la organización industrial, se utiliza para estudiar el mercado de la empresa; fue sistematizado por Joe Staten Bain en 1968², quien unificó la teoría microeconómica al análisis de una industria. Es adecuado para la comprensión de los mercados de productos e insumos que enfrenta la empresa y su evolución futura.

En este análisis se estudian cuatro aspectos a fin de emitir conclusiones con respecto al mercado empresarial: la oferta, la demanda, la estructura del mercado y la conducta o comportamiento.

Oferta

- **Proceso Productivo:** Se estudia el proceso productivo, identificando las distintas etapas que lo componen y sus requerimientos.
- **Tecnología:** Se estudia la tecnología utilizada por la empresa y se compara con la de los competidores.
- **Duración de los Productos:** Se analiza la duración de los productos que ofrece la empresa.

²Industrial Organization, Joe Staten Bain, 1968

Demanda

- **Sensibilidad al Precio:** Sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.
- **Tasa de Crecimiento:** La tasa de crecimiento del mercado y la empresa.
- **Sustitutos:** Los bienes que pueden sustituir a los que la empresa comercializa y los que se consumen en forma conjunta.
- **Comercialización:** Se estudian los medios que la empresa usa o puede utilizar para vender sus productos.
- **Estacionalidades:** Se determina si los cambios en las ventas y precios están dados por cambios estacionales en la demanda.

Estructura del Mercado

- **Concentración de la demanda:** Se estudian tanto los números de vendedores y compradores, como su tamaño relativo a las transacciones del mercado.
- **Diferenciación de Productos:** Se identifica si el producto es homogéneo o si hay diferencias percibidas por el cliente.
- **Barreras de Entrada:** Se busca identificar las dificultades que podría enfrentar una empresa para entrar al mercado y ubicarse en la misma posición de una compañía que ya está en éste.
- **Estructura de Costos:** Se estudia cómo se desglosan los costos de los elementos de mayor importancia y sus posibles variaciones.
- **Integración Vertical:** Se analiza la integración vertical que presenta el mercado y las posibilidades de integrarse en esta dirección.

Conducta o Comportamiento

- Se busca conocer cómo los productores y demandantes se comportan frente a cambios y restricciones del mercado. Entre otras cosas, se estudian velocidades de ajuste a cambios del mercado y ciertos eventos, comportamientos publicitarios, la forma de tarificación y determinación de volúmenes de producción, la manera en que el consumidor decide sus compras.

1.3.3. Análisis de Clientes

Análisis Estadístico de Principales Componentes

El análisis de componentes principales es una técnica utilizada para reducir las dimensiones de un conjunto de datos. Esta herramienta convierte un conjunto de observaciones de variables que pueden estar correlacionadas en un conjunto de variables sin correlación lineal llamadas componentes principales. Esto se obtiene buscando que los datos queden

mejor representados con mínimos cuadrados.³.

1.3.4. Estrategia de Negocios

Una estrategia de negocios es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados de forma tal que se puedan explorar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva; ésta se desarrolla para obtener retornos sobre el promedio en la industria. La estrategia permite a la empresa seguir un lineamiento de acciones claras y priorizadas para alcanzar la posición que ésta estableció como meta. Para elaborar la estrategia se necesita información interna de la organización y de su entorno; en particular, se ocupa del manejo de la siguiente terminología:

Capacidades

Se define como el conjunto de diferentes tareas y acciones que puede realizar una empresa, resultantes en la entrega de valor al cliente.

Complementadores

Son empresas a las que el negocio externaliza ciertos servicios para complementar y entregar el servicio o producto al consumidor.

Misión y Visión

La visión de una empresa es el sueño de la empresa; precisa la razón por la que el mundo está mejor con la existencia de ella. La misión dentro del contexto de una estrategia de negocios, define el objetivo final de la empresa y su razón de ser.

1.3.5. Modelo Delta

Es una concepción de la estrategia de negocios que se aleja del paradigma de centralización en la competencia para realizar una estrategia. El punto central de este modelo es evitar la comoditización de los productos o servicios a través del entendimiento de las necesidades de los clientes, el segmentarlos para poder comprender sus diferencias y estudiar las competencias del negocio para no sólo ofrecer productos, sino soluciones a las necesidades más acuciantes de los clientes. El objetivo es lograr establecer una vinculación con los clientes, esto significa atraer, satisfacer y retener a éstos; obtener una relación inquebrantable con ellos.

³Análisis de componentes principales. Wikipedia. 2017

Este modelo tiene tres estrategias principales de negocios que se subdividen en sub-estrategias específicas

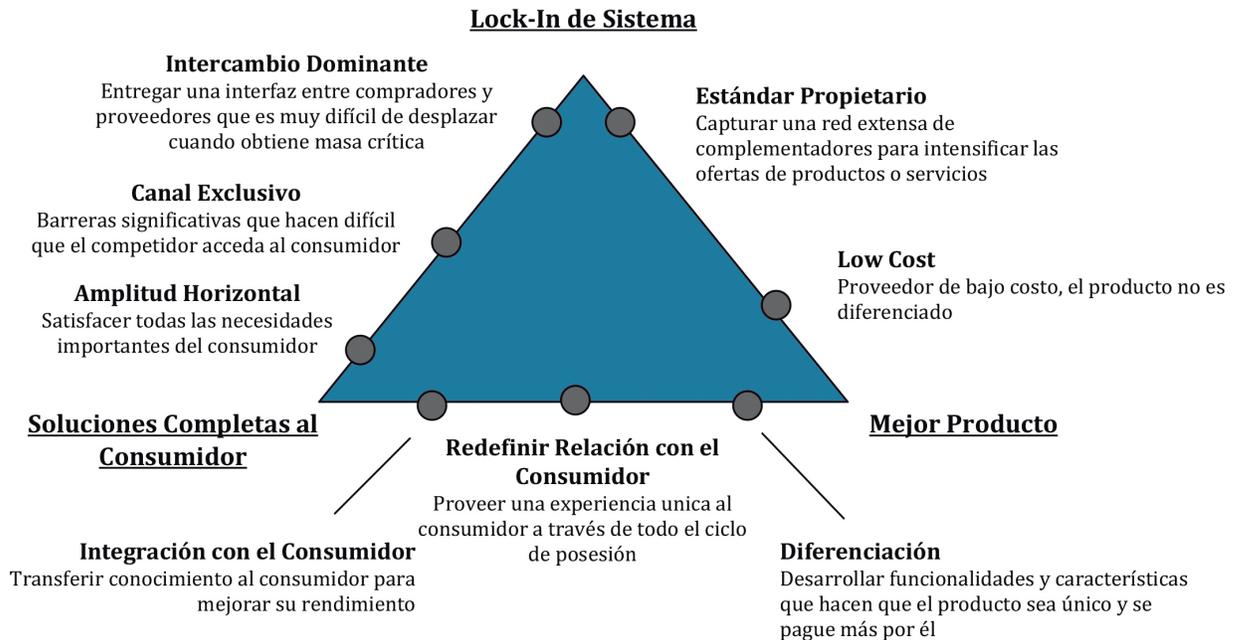


Figura 1.3: Modelo Delta. Fuente: The Delta Project. Arnoldo. Hax. (2011).

Mejor Producto: En esta estrategia el cliente elige la empresa por la superioridad en precio o por algún aspecto del producto que lo diferencia de la competencia, como funcionalidades, marca o apariencia. Ambas estrategias requieren que la superioridad se pueda mantener en el tiempo.

Solución Total al Consumidor: En esta opción, el cliente es atraído a la empresa porque se ofrece algo más allá del producto en sí; implica una transferencia de conocimientos y servicios que atienden las necesidades más importantes que tiene éste

Lock-In de Sistema: En esta estrategia la empresa ha logrado una dominancia tan grande en el mercado que el consumidor no tiene una mejor opción. En general, se caracteriza porque la empresa tiene una participación de mercado sobre el 70 %.

Este modelo no requiere tener una sola estrategia como empresa; por ejemplo empresas grandes que son autosuficientes, generalmente no necesitan a otras empresas si no es

por sus productos o servicios, entonces, éstas serían abordadas bajo la estrategia de “Mejor Producto”. Por otro lado, empresas pequeñas, auto sostenidas, son mejor abordadas con la estrategia de “Soluciones Completas al Consumidor”. Si se tienen estos dos segmentos como clientes, se podrían plantear las dos propuestas de valor como estrategia; luego, la idea del modelo es obtener determinadas capacidades para lograr responder a distintas necesidades de clientes.

1.3.6. Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona un marco para aterrizar la estrategia en objetivos y acciones concretas. Existen cuatro perspectivas a evaluar: la financiera, la de clientes, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos de estas cuatro perspectivas se vinculan entre sí por relaciones de causa y efecto. Este mapa se basa en la premisa de que el objetivo final de una estrategia debe ser el aumentar el valor de la empresa, incrementando los ingresos o reduciendo los costos. Estos resultados financieros solo se logran si es que los clientes están satisfechos. Luego, la perspectiva del cliente describe cómo generar propuestas de valor, ventas y fidelidad. Los procesos internos son los que crean la propuesta de valor para el cliente. Finalmente, se definen los aprendizajes y crecimientos necesarios para obtener estos procesos internos. Alineando los objetivos estratégicos en base a estas perspectivas, permite generar una estrategia consistente y efectiva.

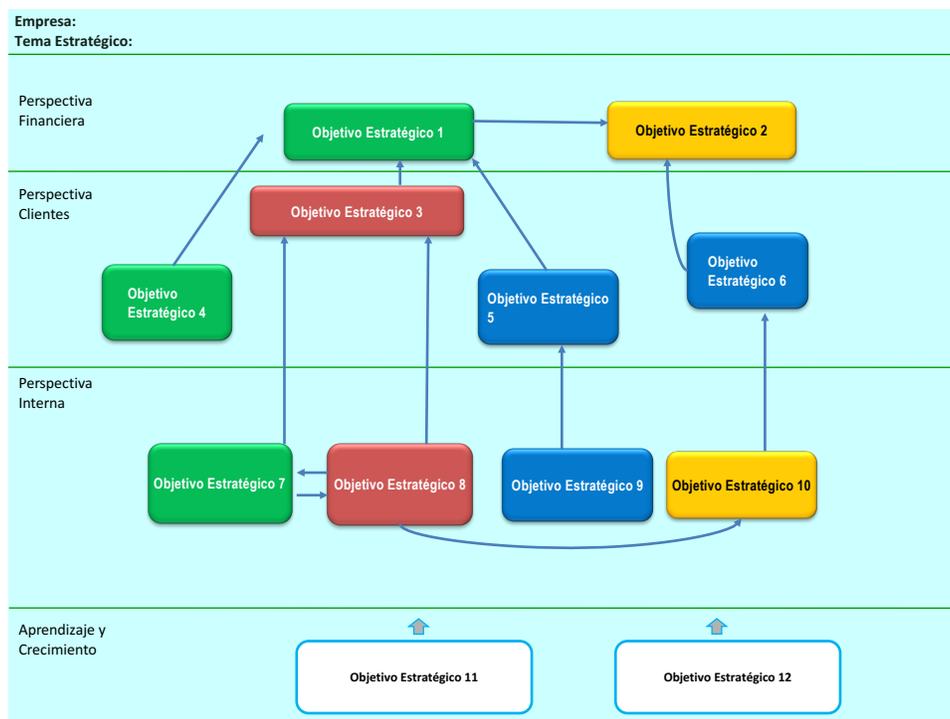


Figura 1.4: Ejemplo Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia (2017).

1.3.7. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral traduce los objetivos estratégicos a indicadores que miden su estado y cumplimiento, con metas para alcanzarlos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas						Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Financiera	Objetivo 1	Indicador 1							
Financiera	Objetivo 2	Indicador 2							
Cliente	Objetivo 3	Indicador 3							
		Indicador 4							
Cliente	Objetivo 4	Indicador 5							
Cliente	Objetivo 5	Indicador 6							
Interna	Objetivo 7	Indicador 8							
Interna	Objetivo 8	Indicador 9							
Aprendizaje y Crec.	Objetivo 9	Indicador 10							
Aprendizaje y Crec.	Objetivo 10	Indicador 11							

Figura 1.5: Ejemplo Cuadro de Mando. Fuente: Elaboración propia (2017).

1.3.8. Plan de Acción

Finalmente, no basta con obtener los objetivos a alcanzar, sino que se debe lanzar un conjunto de acciones para lograrlos. Esto se traduce en proyectos llamados iniciativas, a las que se les deben asignar recursos monetarios y personas para su ejecución. Por lo tanto, el plan de acción traduce la estrategia a un plan de ejecución.

Lineamiento Estratégico 1			
ID	Iniciativa	Objetivos Relacionados	Presupuesto
I1	Iniciativa 1	Objetivo 1 Objetivo 4 Objetivo 5	\$\$
I2	Iniciativa 2	Todos	\$\$
I3	Iniciativa 3	Objetivo 2	\$\$
I4	Iniciativa 4	Objetivo 3 Objetivo 6	\$\$
I5	Iniciativa 5	Objetivo 7 Objetivo 8	\$\$

Figura 1.6: Ejemplo Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia (2017).

Agenda Táctica Operativa

Para cada una de estas iniciativas, se desarrolla un plan de acciones y tareas específicas en el tiempo, con entregables y responsables de ejecutarlas.

Iniciativa:			Fecha Inicio:	
Área:			Fecha Final:	
Responsable:			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivos involucrados:				
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Acción 1				
Tarea 1				
Tarea 2				
...				
Acción 2				
Tarea 1				
Acción 3				
Acción 4				

Figura 1.7: Ejemplo de Agenda Táctica Operativa. Elaboración propia (2017).

1.4. Metodología

La metodología expuesta a continuación, es una planificación de cómo se alcanzarán los objetivos propuestos. Es necesario seguir este orden ya que el resultado de cada etapa será requerido en los análisis posteriores.

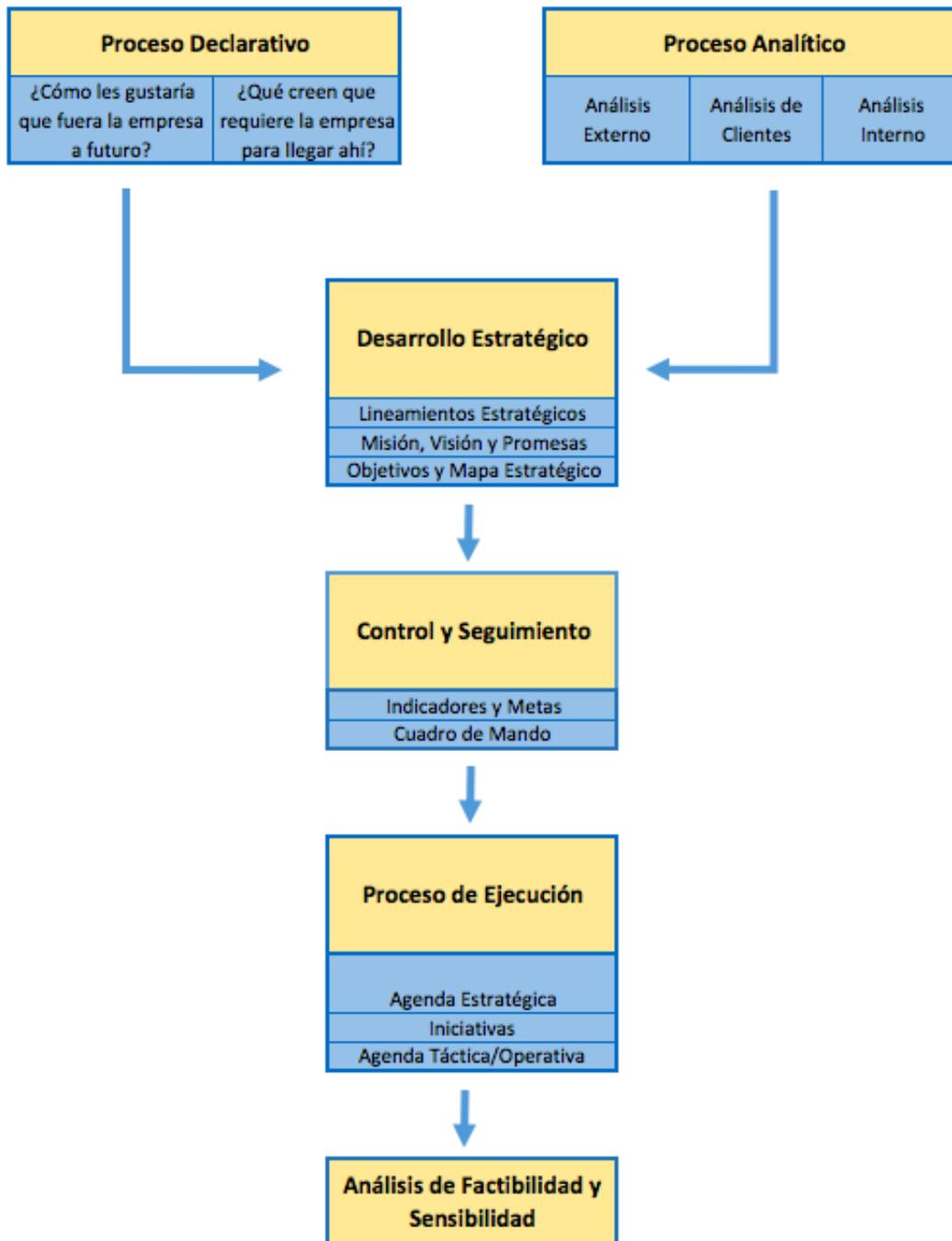


Figura 1.8: Metodología a implementar. Adaptación de la metodología de Enrique Jofré (2002).

La metodología propuesta busca que la estrategia no solo esté basada en el conocimiento y experiencia de la empresa, si no que entregue una base cuantitativa y objetiva que complemente lo cualitativo, verificando y potenciándolo; permitiendo lograr una estrategia sólidamente fundamentada.

Se comenzará determinando los objetivos que buscan los dueños para la empresa, entendiendo dónde quieren estar a futuro y que métricas específicas quieren lograr.

Luego, se realizará un análisis externo para entender el contexto de la empresa y las variables que la afectan, basándose en un análisis de organización industrial sustentado en teorías microeconómicas.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis del cliente. Aquí se toma parte de la metodología del Modelo Delta, intentando generar segmentos claros de clientes con fundamento en sus necesidades y valorizaciones. Esta segmentación se hace con encuestas y análisis estadísticos que interpretan los resultados y generan los segmentos objetivamente.

La siguiente etapa es estudiar internamente la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades. Se analizan ámbitos financieros, de personal y administrativos con un perfil de capacidades. Esto se complementa utilizando otra parte del Modelo Delta, que permite estudiar las capacidades y liderazgos que tiene la empresa en las ocho posiciones estratégicas. Esto último ayuda a descubrir oportunidades que pudieran ser explotadas por la empresa.

En base a estos ámbitos que permiten el entendimiento de dónde está la empresa y dónde tiene que estar a futuro, se resumen las principales conclusiones en un análisis FODA. A continuación, se combinan y relacionan las conclusiones para descubrir las oportunidades de acción que tiene la empresa

Consecutivamente, se desarrolla la estrategia planteando los lineamientos estratégicos a seguir. Se procede a definir la declaración estratégica de SGI, declarando la misión y visión de la empresa con sus promesas a los *stakeholders*. Esto viene después de los lineamientos, porque la empresa no cuenta con una misión y visión y se presenta como una oportunidad de plasmar la estrategia y lineamientos en ella. Finalmente, esto se traduce en un mapa estratégico con objetivos estratégicos que son necesarios para cumplir los lineamientos.

Para la fase de control y seguimiento, se plantea un sistema de control de gestión con las métricas más relevantes del negocio y de los objetivos estratégicos.

En el proceso de ejecución se implementa una agenda estratégica, plasmando los objetivos estratégicos en una serie lógica temporal y secuencial. Luego, se muestra qué iniciativas y proyectos son necesarios para llevar a cabo los objetivos. Para cada una de estas iniciativas se desarrolla una agenda táctica con acciones y tareas, entregables, fechas, responsables y presupuesto asociado.

La metodología finaliza con un análisis de factibilidad y sensibilidad que estudia cómo la ejecución afectaría los ingresos y egresos de la empresa, y las posibilidades que generan las metas y valor buscados.

1.4.1. Proceso Declarativo

Para este ámbito se busca obtener las ambiciones y metas que tienen los dueños del negocio con respecto al futuro de su empresa.

Para ello se llevan a cabo entrevistas semi-estructuradas que buscan primeramente darle un horizonte de tiempo a la estrategia; y luego, desprender las metas cuantitativas a las que se espera llegar al final de ese tiempo. Los objetivos que no tienen una métrica asociada se describen cualitativamente.

Lo anteriormente descrito queda plasmado en el siguiente esquema:

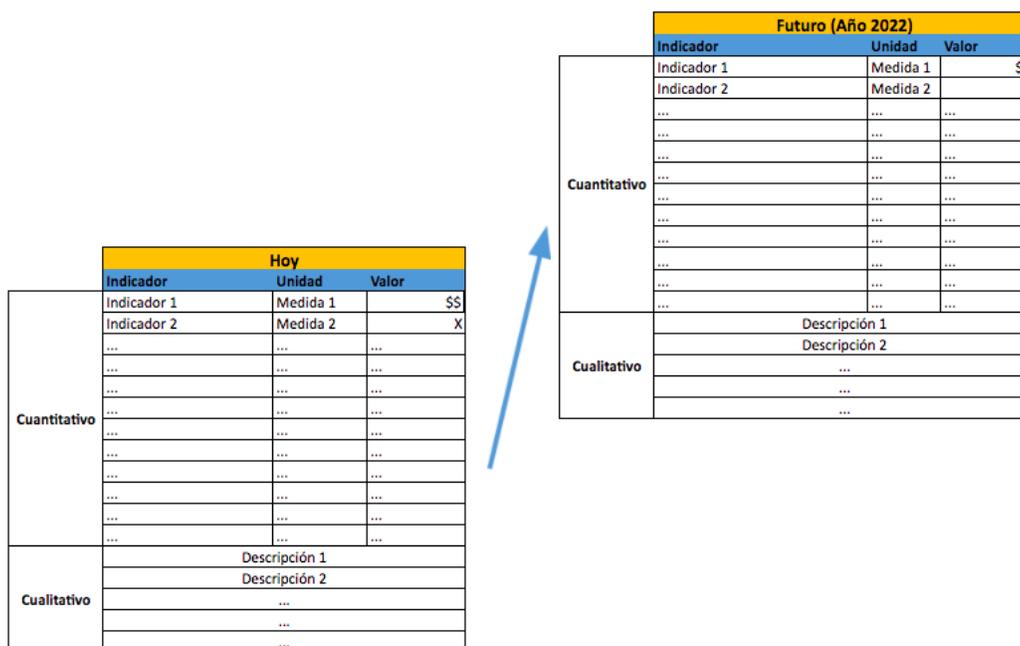


Figura 1.9: Ejemplo Esquema Declarativo. Fuente Metodología Profesor Enrique Jofré (2002).

Posteriormente, se obtienen las percepciones y opiniones de lo que piensan los dueños que es necesario hacer para llegar a ese futuro.

1.4.2. Proceso Analítico

Análisis Externo

Para el análisis externo se desarrollará un estudio del mercado inmobiliario residencial por medio de un análisis de organización industrial.

La recopilación y análisis de información se hará a través de estadísticas del Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Cámara Chilena de Construcción

(CChC), estudios de BBVA Research, GfK Adimark, papers y noticias relevantes. Por otro lado se estudiarán los estudios de mercado realizados por SGI y sus bases de datos.

Además de la recopilación de información antes mencionada, se abordarán estudios econométricos de elasticidades de precio y oferta. En esta etapa, es importante observar el funcionamiento y las tendencias de otros países para identificar oportunidades y amenazas que no se han presentado todavía en Chile.

Cuando se logre un entendimiento del mercado con fundamento en los dos análisis previos, se obtendrá información extra y se comprobarán los resultados obtenidos con entrevistas a expertos; en particular, a la directiva de SGI y sus clientes.

Análisis de Clientes

Esta etapa comienza con una correcta segmentación de los clientes. Para esto, se seguirán los siguientes pasos:

1. Encontrar todos los atributos y capacidades que entregan valor a los clientes.
2. Desarrollar una encuesta con estos parámetros (Tabla 1.1).

Área	Subarea	Atributo/Capacidad	Valorización Cliente(1- no valora, "4- altamente valorada")	
			Manquehue (Juan Nester)	Fortaleza (Cristián Camus)
Comercia- lización	Análisis	Capacidad de entregar una percepción clara y completa del cliente final	3	3
		Capacidad de análisis y conocimiento de la competencia	4	3
		Capacidad de análisis de venta del proyecto	4	4
		Capacidad de evitar problemas de venta con anticipación	4	4
		Capacidad de analizar y ajustar los precios al mercado	4	4
		Evaluación e informes de fuerza de ventas por terceros	2	2
	Asesoría Legal	Capacidad de entregar asesoría legal	2	3
	Cliente Final	Capacidad de crear una buena relación con el cliente final	4	3

Tabla 1.1: Extracto de encuesta clientes. Fuente: Elaboración Propia (2017).

3. Realizar entrevistas guiadas a cada cliente para que atribuya un valor (1-4) a cada atributo.
4. Ejecutar el análisis estadístico de principales componentes para determinar segmentos.

Los dos primeros ítems se desarrollarán en conjunto con la directiva de SGI. En particular, el Gerente Comercial y socio, Eugenio Alarcón, dará un punto de vista asertivo del

cliente; ya que antes de su ingreso a la empresa, él trabajaba en la “Inmobiliaria Fortaleza” la cual tenía proyectos que comercializaba SGI.

Con posterioridad a este análisis estadístico, se tendrán los segmentos de clientes y sus valorizaciones. En base a esto, se reflexiona sobre cuáles son los servicios con mayor valor que puede entregar la empresa, y los desafíos y oportunidades que hay en ello.

Análisis Interno

Perfil de Capacidad Interna: A través de un análisis interno se pueden establecer las fortalezas y debilidades que se identifican en la empresa. Este análisis estará basado en el Perfil de Capacidad Interna (PCI), estudio que investiga seis ámbitos dentro de una organización: directivo, competitivo, financiero, tecnológico, potencial humano y administrativo.

Análisis Interno Delta: En esta segunda etapa, se pretende entender el estado de la empresa en los aspectos más valorados por ésta; obtenidos en el análisis anterior. Esto se realiza a partir del entendimiento de las capacidades y liderazgos que se tienen en las ocho posiciones estratégicas:

- **Low Cost:** Identificar las capacidades que permiten obtener ventajas significativas en costos con respecto a los competidores.
- **Diferenciación:** Examinar los atributos superiores que se poseen para desarrollar y entregar un flujo de productos con características distintivas del resto.
- **Redefinir la Relación con el Consumidor:** Analizar las ventajas que se tienen por el entendimiento profundo del cliente y la manera en que se atraen, satisfacen y retienen.
- **Integración con el Cliente:** Estudiar la naturaleza del conocimiento único que tiene la empresa y desarrollar un entendimiento firme de cómo puede ser transferido a los clientes para enriquecer las soluciones a sus problemas más críticos, mejorando así su utilidad.
- **Amplitud Horizontal:** Revisar y catalogar la completitud del portafolio de productos y servicios que se ofrecen a los clientes, tanto considerando la empresa sola, como la empresa con sus complementadoras.
- **Acceso Restringido:** Mirar la existencia de posibles barreras de entrada que impiden a los competidores acceder a la base de clientes de la empresa; y las barreras de salida que mantienen a los clientes de la misma.
- **Transacción Dominante:** Examinar la capacidad para transferir sistemas a los clientes, que son propiedad de la empresa y críticos para la operación de su negocio.
- **Estándares Propietarios:** Detectar la capacidad de generar valor intelectual importante e impactante que atrae empresas complementarias que generan una red fuerte y controlable.

Estas posiciones permiten estudiar las capacidades existentes que se tienen, y a su vez, identificar cuáles se deben adquirir para entregar las valorizaciones que se identificaron en

la etapa anterior; el objetivo final es entregar un conjunto de capacidades que lleven a una propuesta de valor única para el cliente.

1.4.3. Desarrollo Estratégico

Declaración Estratégica

Ahora que se tiene un entendimiento claro del estado actual y de qué cosas se deben cambiar para mejorar las circunstancias actuales, se pasa a la tercera etapa. Esta etapa, busca capturar y articular claramente la intención de la empresa, permitiendo integrar los análisis realizados anteriormente en una sola declaración que define el propósito de la organización y los desafíos que se deben afrontar para moverse en la dirección deseada. La misión y visión son un vehículo fundamental para comunicar la dirección, tanto al interior de la compañía, como en su exterior; interpreta la transformación que desea tener esta misma. Esta etapa se realizará a través de un trabajo en conjunto con los gerentes y personas seleccionadas de la empresa.

Mapa Estratégico

Esta etapa se realizará dos veces de principio a fin: primero, con el desarrollo llevado a cabo por el autor; y luego, a través de la reevaluación de los primeros resultados con la directiva, lo cual es extremadamente importante ya que será ésta quien implemente la estrategia. Además, es imperioso que exista la motivación pertinente para ello, la cual debería ser cultivada en el transcurso de esta etapa.

Adicionalmente, para la realización del mapa estratégico, se considerarán dos ítems extra que permitirán obtener una perspectiva completa de las áreas a tener en cuenta:

1. **Cultura:** La cultura es lo que captura los valores intrínsecos a la organización, los cuales dictan las reglas de comportamiento individual y colectivo. Se debe considerar en la estrategia porque determina qué tan profundamente, las métricas y recompensas afectan el comportamiento de la organización. También, se observarán los valores y comportamientos que requiere la estrategia y los actuales, ya que un cambio muy radical podría ser extremadamente difícil.
2. **Estructura Organizacional:** Luego de designar los lineamientos, es necesario identificar los responsables para la ejecución, lo cual es realizado por medio de un emparejamiento entre los lineamientos y las responsabilidades existentes en la estructura organizacional de la empresa. Esto se puede complicar si existe una discrepancia entre la organización actual y lo que se quiere lograr. Se delimitará bajo la directriz del Gerente General.

1.4.4. Control de Gestión

Cuadro de Mando

Para generar las métricas e indicadores del cuadro de mando, el autor determinará preliminarmente las métricas de los objetivos, integrando los indicadores obtenidos del proceso declarativo. Posteriormente, esto será mejorado y modificado en reuniones con la directiva. En estas mismas reuniones se definirán las metas de cada indicador.

1.4.5. Proceso de Ejecución

Agenda Estratégica

La agenda estratégica entrega un plazo de ejecución al mapa estratégico, designando tiempos para cada objetivo y especificando cuál es consecuencia de otros. Cada color representa un tema estratégico a cumplir. Para ello, se utiliza el siguiente esquema:

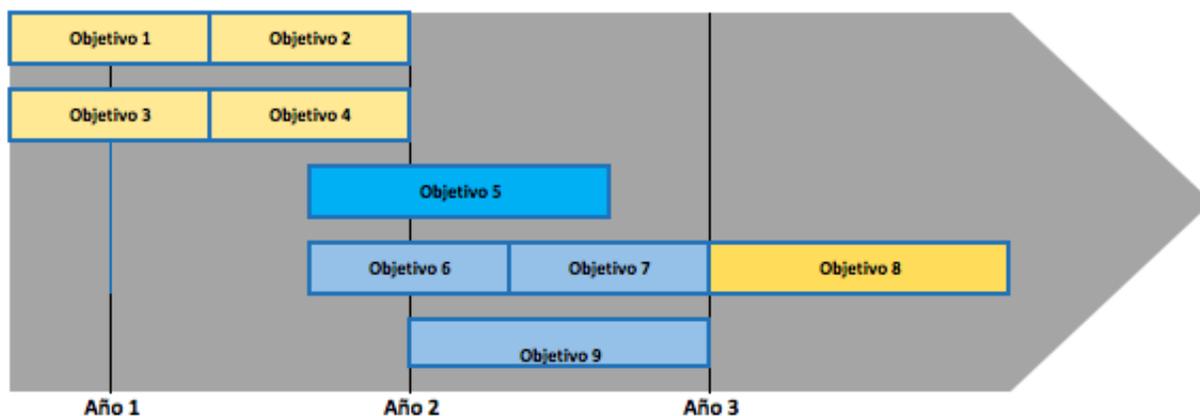


Figura 1.10: Ejemplo Agenda Estratégica. Fuente: Metodología Enrique Jofré (2002).

Esto se desarrollará en conjunto con los dueños de la empresa, en función de los tiempos y prioridades que éstos estipulen convenientes.

Iniciativas y Agenda Táctica Operativa

Se deben desarrollar los proyectos y acciones específicas que se llevarán a cabo. Para esto, se tendrá una reunión de trabajo con los principales actores y se desglosarán las iniciativas principales a ejecutar; luego, estas se irán traduciendo en una serie de pasos específicos a realizar con entregables, fechas, presupuesto y responsables.

1.4.6. Análisis de Factibilidad y Sensibilidad

Para esta etapa se analizarán los flujos de caja de la empresa. Gracias al análisis interno financiero anterior, se entiende a cabalidad la estructura de ingresos y egresos de la compañía; esta etapa busca integrar al flujo, los costos extraordinarios a causa de la implementación de la estrategia, y además, identificar los ingresos extra que generará. Asimismo, también es importante medir la sensibilidad de los costos e ingresos que se estipulan, a fin de tener la certeza de que efectivamente esta estrategia entregue valor a la organización.

1.5. Alcances y Resultados Esperados

Resumiendo lo expuesto anteriormente, esta memoria pretende proponer de manera formal y justificada, una estrategia para la empresa SGI Gestión Empresarial. La planificación sugerida, abarcará todas las áreas y departamentos de la compañía. Para lograr este objetivo, se contempla un análisis del contexto externo de la organización y el diseño de una estrategia generada a partir del estudio profundo del cliente y sus valorizaciones. Esto culminará en una agenda operativa que incluirá acciones, indicadores, metas y responsables para cada uno de los objetivos propuestos en la planificación. El trabajo de título tiene contemplada la planificación de la ejecución de la estrategia, pero no la implementación de la misma. Los resultados que se esperan obtener al finalizar la investigación, son los siguientes:

- Exponer un análisis claro y justificado de los distintos segmentos de clientes y sus características.
- Definir una misión y visión en función de la estrategia desarrollada, que aporte una dirección y foco a la empresa y sus colaboradores.
- Generar un análisis y priorización de los enfoques, clientes, mercados y ventajas que SGI deba aprovechar y/o desarrollar.
- Proporcionar un esquema que contenga metas específicas, objetivos, indicadores y responsables; lo cual permitirá evaluar el desempeño y cumplimiento de la estrategia en el tiempo
- Proponer un plan de acción con acciones y tareas específicas a realizar para lograr la ejecución de la estrategia.

Capítulo 2

Análisis

En el presente capítulo se abordarán todos los análisis y bases teóricas que se utilizarán como fundamento de la planificación estratégica. Estos abarcan una etapa de estudio de las ambiciones de la empresa, el análisis externo llevado a cabo por medio de un análisis de organización industrial, un análisis de clientes en torno a un análisis estadístico de principales componentes; y finalmente, un análisis interno realizado con la metodología de perfil de capacidad interna y modelo delta.

2.1. Proceso Declarativo

Los dueños manifiestan su intención de consolidar los servicios de la empresa. Creen que hoy día, hay diversas deficiencias en la organización, reflejadas tanto en largos tiempos perdidos o en errores, al no seguir procedimientos establecidos. También se tiene, que en algunos casos, el equipo de venta no tiene conocimiento total de lo que está comercializando y no sigue las buenas prácticas de SGI para ello.

Por otro lado, en la actualidad, los nuevos clientes son captados netamente por los esfuerzos de uno de los dueños de la empresa: Sergio Silva. La organización aspira, a futuro, ser reconocida ampliamente en el mercado y que los clientes sean los que acudan voluntariamente a SGI. También se tiene que SGI depende en demasía, cotidianamente, de esta misma persona; los clientes solo confían en sus sugerencias de comercialización y estrategias, no, en las del resto del equipo de venta.

Además de esta dependencia, también se tiene otra significativa por parte de uno o dos clientes que abarcan más del 30 % de los proyectos de la empresa; por lo tanto, SGI tiene un alto riesgo de dejar de percibir gran parte de sus ingresos si uno de estos clientes se va. Esta situación, en adición a los casos en los que se presta un mal servicio por ineficiencias o inadecuadas prácticas de venta, se refleja en preocupaciones constantes por parte de los dueños.

Asimismo, tampoco están conformes con las utilidades que están percibiendo, ya que

creen que su margen es pequeño para la cantidad de ingresos que percibe la empresa y según la magnitud del esfuerzo que realizan. En esta compañía se maneja el concepto de “saco”, lo cual hace referencia a los montos de dinero que se obtendrán a futuro cuando se facturen los porcentajes restantes de comisión, en relación a lo que ya tienen vendido. Es pertinente recordar que al vender un inmueble, solo se recibe un 1% de comisión inmediatamente; el resto lo obtienen una vez escriturado y cerrado todo el proyecto, proceso que puede tomar dos años. Los dueños desean aumentar el “saco” guardado e incrementar considerablemente el número de unidades vendidas.

El siguiente esquema desglosa esto en indicadores y metas:

Hoy (2017)			
Indicador	Unidad	Valor	
Ventas Totales	uf/año	2.280.000	
Capital de Trabajo (Saco)	uf/año	70.000	
Total Caja Fin de Año	uf/año	1.600	
EBITDA	%	3	
Nº Proyectos Activos	Nº	20	
Capacitaciones a vendedores	Nº/Mes por Ven.	A medir	
Rotación de personal (vendedores)	%	A medir	
Resiliaciones	%	A medir	
Tiempo de comienzo a fin escrituración	Días	>80	
Satisfacción cliente final	%	A medir	
Satisfacción mandante	%	A medir	
Concentración de Clientes	Nº por Cliente/Proy. Total	A medir	
Retención de Clientes	%	A medir	
Clientes Nuevos / Año	Nº	A medir	
	Dependiente de S.S		
	Se buscan clientes constantemente		
	Empresa no es conocida en el mercado		

Futuro (2022)			
Indicador	Unidad	Valor	
Ventas Totales	uf/año	4.000.000	
Capital de Trabajo (Saco)	uf/año	100.000	
Total Caja Fin de Año	uf/año	20.000	
EBITDA	%	20	
Nº Proyectos Activos	Nº	30	
Capacitaciones a vendedores	Nº/Año por Ven.	4	
Rotación de personal (vendedores)	%	20	
Resiliaciones	%	1	
Tiempo comienzo a fin escrituración	Días	<40	
Satisfacción cliente final	%	90	
Satisfacción mandante	%	90	
Concentración de Clientes	Nº por Cliente/Proy. Total	<10%	
Retención de Clientes	%	95%	
Nº Clientes Nuevos / año	Nº	3	
	No dependiente de Sergio Silva		
	Clientes buscan a SGI		
	Empresa es conocida en el mercado		

Figura 2.1: Declaración de los dueños de SGI. Fuente: Elaboración Propia (2017).

Éstos sugieren que para el logro estas metas, deben mejorar la eficiencia y asegurarse de que se cumplan los procedimientos. Por otro lado, es necesario capacitar y medir constantemente al equipo de venta, garantizando que sean de primer nivel. También plantean la posibilidad de abrir un área de negocios enfocada en adquirir y vender terrenos a los clientes, ya que esta venta genera un alto margen de rentabilidad.

2.2. Análisis Externo de Organización Industrial

Un análisis de organización industrial (Figura 2.2) permite estudiar el mercado desde una perspectiva microeconómica, identificando oportunidades y amenazas para la empresa en cuestión; se enfocará detalladamente sobre el mercado inmobiliario de venta de viviendas. Para un estudio de mercado que aporte una mirada general del sector y sus factores relevantes, se sugiere ver la sección de Anexos.

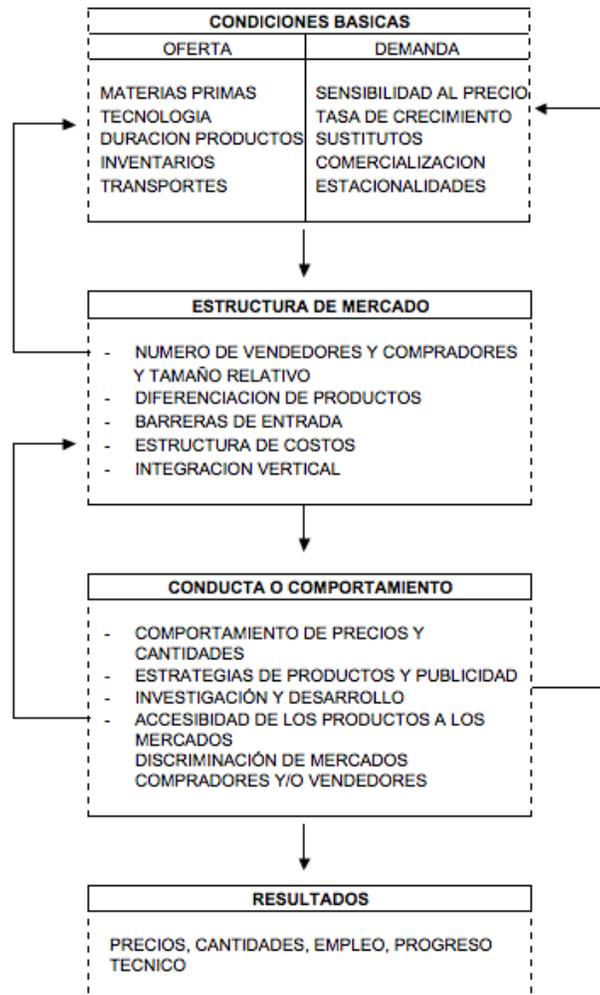


Figura 2.2: Estructura de Análisis de Organización Industrial. Fuente: Gastón L.T [4].

2.2.1. Condiciones Básicas

2.1.1.1 Oferta

Estudio del Proceso Productivo

Un proyecto de desarrollo y venta pasa por las siguientes fases:

1. Factibilidad: Análisis de viabilidad del proyecto en términos medioambientales, técnico, económico, administrativo, legal, etc.
2. Diseño: Se desarrolla el diseño del proyecto en cuanto a arquitectura, localización, impacto vial, infraestructura, entorno, y otros aspectos de interés. Se comienzan a tramitar los permisos ambientales.
3. Ingeniería: Se desarrollan planos en detalle de la construcción, se hace un análisis financiero, se desarrolla un proyecto ejecutivo, etc.
4. Permisos: Se comienzan a tramitar los permisos necesarios para la construcción. La preventa sucede cuando los permisos de edificación aún se encuentran en trámite. La venta en blanco se da cuando se poseen los permisos pero aún no comienza la edificación.
5. Construcción: La venta en verde es cuando el proyecto ya está en construcción.
6. Venta: El proyecto ya se encuentra terminado y está disponible para su venta inmediata o arriendo.

Materias primas y recursos

El principal insumo del desarrollo inmobiliario son los terrenos¹, el cual presenta el mayor costo de un proyecto inmobiliario, y además es escaso (es limitado dentro de un territorio). Para las etapas de factibilidad, diseño e ingeniería, el recurso humano principal son los ingenieros y arquitectos. En la construcción, los insumos principales para obra gruesa, son el cemento y el acero; además de los proveedores subcontratados en cada obra, por ejemplo de instalaciones eléctricas, ascensores, sanitarios, clima, etcétera, y la mano de obra². En cuanto a la venta, el recurso principal lo constituyen los vendedores y el personal de comercialización.

Tecnología

La tecnología es utilizada en el proceso productivo, en el producto final como herramienta de diferenciación y en la venta. Existen productos y procesos que permiten reducir el tiempo de construcción, por ejemplo, los paneles estructurales de cubo³. Además se utilizan softwares para el desarrollo técnico del proyecto, para la gestión (ERP) y las ventas o marketing (CMR)⁴. Por otro lado la eficiencia energética ha tomado presencia los últimos

¹Paz Froimovich inicia el abordaje de las regiones. Portal Inmobiliario. 2005
Análisis de datos SGI y entrevistas.

²Informe Mach 46, Cchc, Abril 2017

³Nuevos proyectos inmobiliarios, novedades de la industria y tecnologías marcan la finla. CChC. 2015

⁴Innovación en el mercado inmobiliario. Diario Financiero. 2015

años: termopaneles, aislación, tecnologías de energía renovable como paneles fotovoltaicos y térmicos⁵. También existe la implementación de domótica e internet de las cosas⁶, que permite transformar el inmueble en un hogar inteligente.

En cuanto a la venta, los portales inmobiliarios son la forma principal de búsqueda de inmuebles⁷; ésta es una herramienta que cambió el comportamiento de los consumidores, ya que los interesados hacían la búsqueda por medios tradicionales como el diario y publicaciones.

En complemento, el utilizar la realidad virtual para visualizar los inmuebles, ha comenzado a ser tendencia. Incluso, en algunos países ha llegado a ser una alternativa para las agencias tradicionales, donde la venta se realiza vía online en su totalidad, permitiendo disminuir los precios al eliminar la comisión de la corredora de propiedades.⁸

Duración Productos:

La duración de los productos depende del material utilizado en su construcción (Tabla 2.1). Es importante observar que en este mercado, a diferencia de otros, el producto tiende a durar más de 50 años.

Tipo	Años de Vida Útil
Construcciones de hormigón armado	80
Construcciones de albañilería de ladrillo, de bloques de mortero de cemento con pilares, cadenas y losas de hormigón armado	60
Construcciones de albañilería de ladrillo o de bloques de mortero de cemento	50
Construcciones de madera de 1ª. Calidad	30
Tabiquería sólida	30
Construcciones de madera de calidad corriente	25
Estructura metálica	25
Construcciones de adobe	40

Tabla 2.1: Tipos de construcción y su vida útil. Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2003).

⁵Eficiencia energética surge como opción sustentable en proyectos inmobiliarios. Publimetro. 2017. Inmobiliarias impulsan la vivienda eficiente. Puslo. 2017

⁶Nuevos proyectos inmobiliarios, novedades de la industria y tecnologías marcan la FINLA. CChC. 2015

⁷Análisis bases de datos SGI.

⁸El sector inmobiliario abraza la tecnología. 15 de Abril 2017. Diario El País. Américas.

Inventario

Se utiliza la estadística referida a los meses requeridos para agotar stock, con el fin de medir el inventario en la industria. El promedio desde 2008 a 2017 es de aproximadamente diecisiete (17) meses (Figura 2.3).



Figura 2.3: Meses para agotar stock de viviendas, nacional. Fuente: Banco Central (2017)

El promedio de la oferta total de viviendas es de setenta y seis mil (76.000) viviendas, con una tendencia de crecimiento en el tiempo (Figura 2.4).

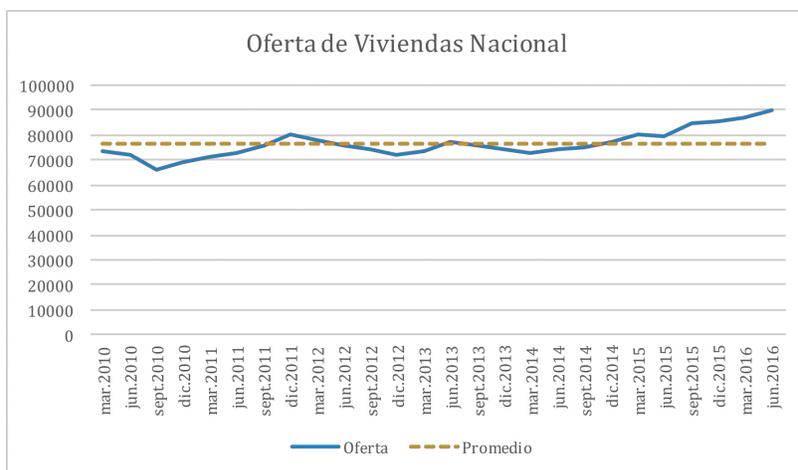


Figura 2.4: Oferta de viviendas a nivel nacional. Fuente: BBVA Research (2016)

Es importante dividir el stock de vivienda por etapa de venta. El inventario comienza desde la primera etapa: la venta en blanco. Se intenta llegar a tener la menor cantidad de unidades en entrega inmediata, ya que en esta etapa la inmobiliaria ya terminó de construir y puede pasar al siguiente proyecto si tiene suficientes ventas. Por otro lado, comienza a tener costos de stock, tales como contribuciones, gastos comunes y gastos de comercialización.⁹ Luego, cuando se tienen muchas unidades en entrega inmediata se

⁹Santiago: zona oriente tiene 60% de stock de viviendas para entrega inmediata. Diario Financiero. 2009

habla de sobrestock¹⁰. Lo normal es tener alrededor de un 30% de unidades en entrega inmediata¹¹

2.1.1.2 Demanda

Sensibilidad al precio

La sensibilidad al precio de la demanda es marcada. Un estudio del Portal Inmobiliario muestra el precio dentro de los tres factores más importantes a la hora de la compra, en conjunto con la ubicación y conectividad vial. Estudios econométricos entregan un valor de elasticidad-precio de la demanda en alrededor de (-0,79)¹², cifra cercana a lo encontrado por otros estudios(-0,80) en Estados Unidos¹³. Esto muestra una gran elasticidad al precio. De hecho, las estrategias de comercialización se basan en variar los precios para controlar la demanda; si un proyecto vende un inmueble similar a otro a un menor precio, inmediatamente se comienza a reflejar en una mayor velocidad de venta¹⁴.

Tasa de crecimiento

La demanda tiene una tendencia constante de crecimiento a largo plazo. Sin embargo, a corto plazo puede presentar fuertes decrecimientos dados por crisis económicas. La vivienda es un bien normal, por lo que su consumo aumenta cuando los hogares tienen mayor renta. Otro factor que influye en la demanda y en su tasa, es la creación de empleo. Tanto la renta como la creación de empleo, se correlacionan con la actividad del país. El crecimiento demográfico también es determinante, ya que al aumentar la población, también aumenta la demanda por vivienda. Finalmente, las tasas de interés y el acceso a créditos influyen sobre la demanda. La reducción de la tasa hipotecaria reduce el monto de los créditos para comprar una vivienda.¹⁵

Sustitutos

Los productos sustitutos son el alquiler de viviendas y la venta de viviendas usadas. En particular, la vivienda usada es un sustituto perfecto del inmueble nuevo. El tamaño del mercado de propiedades nuevas es de magnitud equivalente al mercado de propiedades usadas (Ver Figura 2.5). En general la venta de este último es mayor.

El precio de arriendo está correlacionado con el precio de una vivienda usada. Esto se da porque el valor de una vivienda se puede calcular mediante el descuento de los flujos futuros de renta, donde el valor aproximado siempre tiende a ser 150-200 veces la renta mensual¹⁶.

¹⁰Del sobre stock a la escasez de viviendas. Portal Inmobiliario. 2009

¹¹El retail y el mundo inmobiliario Alberto Hardessen. Portal Inmobiliario. 2009

¹²Minuta CEC N° 62 (2009). CChC

¹³Índice de Precios de Viviendas Nuevas para el Gran Santiago. Byron Idrovo A. Joaquín Lennon S.. 2011.

¹⁴En base a entrevistas a ejecutivos de SGI y clientes.

¹⁵Housing supply elasticity in Greater Santiago. Francisco-Javier Lozano Navarro. CChC. 2015

¹⁶Los cambios en el mercado de las viviendas nuevas. Portal Inmobiliario. 2009

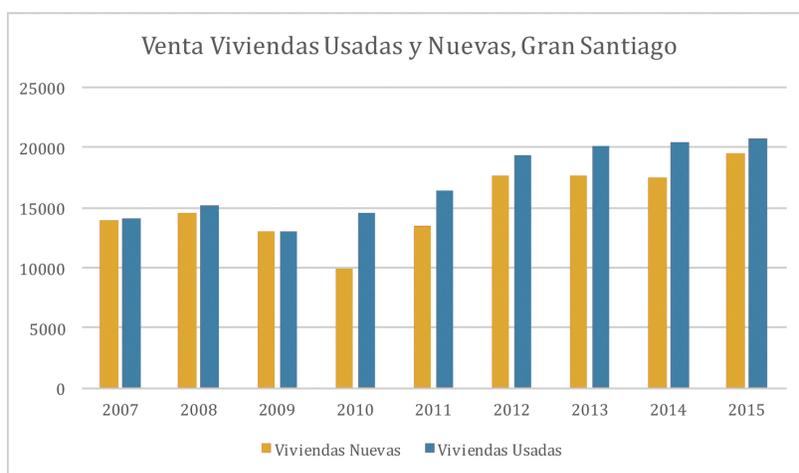


Figura 2.5: Venta Enero-Junio de viviendas usadas y nuevas. Fuente Banco Central y Real Data (2015).

Comercialización

La comercialización comienza desde la etapa en blanco, una vez que se tienen los permisos y el diseño del edificio pero aún no ha empezado la construcción. Luego, continúa en la etapa en verde, cuando comienza la construcción; y termina, en la etapa de entrega inmediata. Parte del proceso de diseño del producto es realizar una estrategia de marketing, que estipula cuándo y en qué medios se realizará publicidad; además de adjudicar montos en el presupuesto. Se contempla alrededor de un 5% de los costos del proyecto para la venta.

Las inmobiliarias cuentan con tres vías principales de comercialización: las salas de ventas en los proyectos, la publicidad física y la publicidad digital. La primera tiene un diseño enfocado a la venta y cuenta con un vendedor capacitado. La segunda, abarca la publicidad en vías públicas, *flyers*, diarios y revistas. La última, contempla *Adwords* y presencia en portales, donde el más relevante es el portal inmobiliario.

Un hito importante de la comercialización es cuando ya está construido el piloto, ya que se puede mostrar físicamente el inmueble y se tiende a vender más.

Es importante recalcar que existe una tendencia de atraer inversionistas al permitir que compren a menores precios y en las primeras etapas de un proyecto. El objetivo es vender un número importante de inmuebles en una ocasión, ahorrando costos de venta y aumentando considerablemente la velocidad de venta. Existen empresas como Capitalizarme¹⁷, que ya están establecidas en el mercado. Ellas ofrecen oportunidades a los inversionistas, logrando contar con más de 40 por proyecto, luego ellos van con las inmobiliarias y negocian altas comisiones por la venta, de alrededor del 4%¹⁸.

¹⁷<http://capitalizarme.com/>

¹⁸Fuente: Cliente SGI que contrata sus servicios

Estacionalidades

La estacionalidad más significativa se da en los meses de verano. En la industria, se sabe que los meses de enero y febrero son lentos, y en ellos, bajan las ventas. Sin embargo, es un momento propicio para la venta de viviendas de segunda mano.¹⁹

2.2.2. Estructura de Mercado

2.1.2.1 Número de vendedores y compradores, y tamaño relativo

Entre 2007 y 2008 se tenían aproximadamente 248-311 vendedores en Santiago.²⁰. Mientras que las ventas (compradores) fueron de alrededor de 13.870²¹. Luego el tamaño relativo es de alrededor de 2 % de vendedores y 98 % de compradores.

El líder del mercado inmobiliario es Socovesa con un 7% tras la compra de Almagro S.A, en segundo lugar Paz Corp con 6%; en tercer lugar Salfacorp. con un 5% (tras la fusión con Aconcagua S.A.); luego Enaco con 4%, seguida de Manquehue con un 3% y Security con 1% de participación (Ver Figura 2.6). El número de inmobiliarias líderes tiende a reducirse a través de fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas.

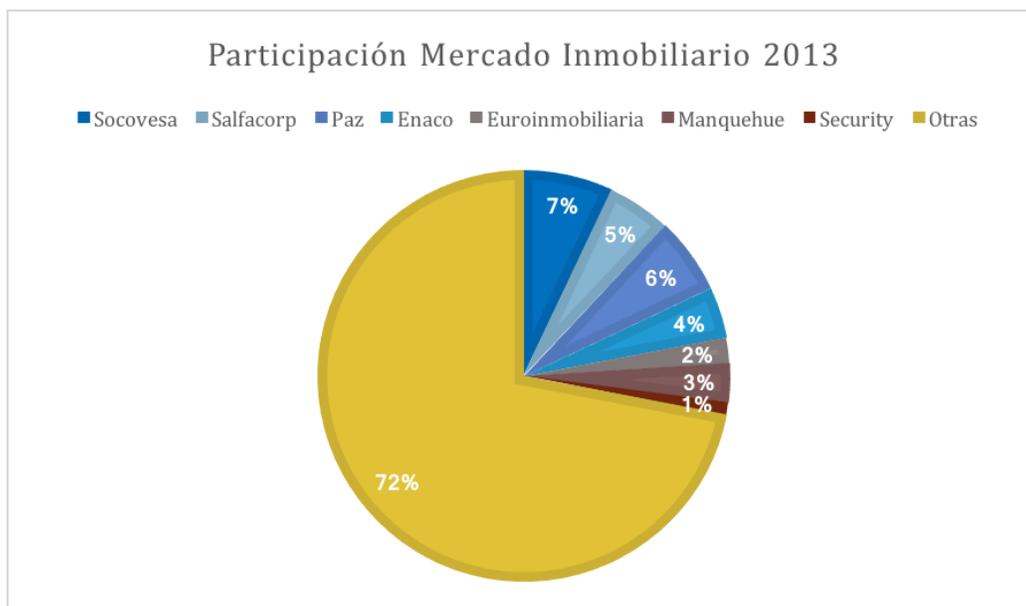


Figura 2.6: Participación de Mercado Inmobiliario 2013. Fuente CChC.

¹⁹Administración SGI y análisis de base de datos.

²⁰El mito de la concentración en el mercado inmobiliario. Portal Inmobiliario.2007

Socovesa y Paz lideran ventas de viviendas en primer trimestre. La Tercera. Portal inmobiliario. 2008

²¹Banco Central

2.1.2.2 Diferenciación de productos

La diferenciación de productos está dada en primer lugar por la ubicación; luego se tienen diferencias por superficie, distribución y espacios. Los materiales (terminaciones) y áreas comunes (jardines, espacios, gimnasios, etcétera) son otro factor que varía entre productos. Además, se intenta diferenciar mediante características agregadas a los inmuebles, tales como eficiencia energética y domótica. El conjunto de estos factores, da el precio, donde se tienen distintos tramos por UF. Es importante acotar que cualquier diferenciación de carácter único en el producto, es fácilmente copiable y no sostenible en el tiempo.

Otros factores diferenciadores son servicios de personalización de inmuebles y de post-venta eficiente²²

2.1.2.3 Concentración

Este mercado es atomizado, compuesto por una gran cantidad de empresas pequeñas y pocas empresas grandes. Un estudio realizado por Portal Inmobiliario ²³ en el año 2007 explica la fragmentación del sector. En base a cifras de las propias inmobiliarias y del portal, se especifica que las tres inmobiliarias más grandes (Paz Corp., Socovesa-Almagro y Salfacorp-Aconcagua) agrupan sólo el 16 % de la oferta. Luego, diez empresas con diez proyectos o más, se llevan un 20 %; seguidas por 25 firmas con entre cinco y nueve proyectos, que registran otro 20 %. A continuación, vienen 90 inmobiliarias con entre dos y cuatro proyectos, que representan el 30 %; y 120 compañías con sólo un proyecto en venta, que significan el 14 % del mercado. Analizando la tendencia en el tiempo, se observa que es de menor concentración; sin embargo, el liderazgo de las empresas dominantes es estable en el tiempo (para un análisis completo de concentración se sugiere ver la sección de Anexos).

2.1.2.4 Barreras de entrada

Las barreras de entrada de este sector son muy bajas, esta es la razón de que el sector sea tan atomizado.²⁴ Las barreras de entrada están en el tamaño de inversión y el conocimiento; si bien existen algunos servicios que no requieren grandes inversiones como el proceso de escrituración, no son los más rentables. Los productos o servicios que sí son más rentables requieren de grandes inversiones, como lo es la construcción de un edificio; para lo cual se requiere un historial financiero y una buena relación con los bancos.

2.1.2.5 Estructura de costos

La mayoría de los costos son acaparados por los costos de construcción (70 %); luego, el terreno (10 %), la administración, el gasto financiero, los honorarios de especialistas y

²²Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro

²³El mito de la concentración en el mercado inmobiliario. Portal Inmobiliario.2007

²⁴Perspectivas y desafíos del mercado inmobiliario. Portal Inmobiliario. 2012.

la comercialización, lo siguen con un 4% cada uno. En último lugar, están los gastos de marketing (1%) y post-venta (1%)²⁵

2.1.2.6 Integración Vertical

A grandes rasgos las áreas de un desarrollo inmobiliario son: gestión, ingeniería, arquitectura, construcción y comercialización²⁶. En general, solo las empresas líderes están completamente integradas verticalmente. En segundo lugar, están las empresas que realizan dos o tres de estas actividades. En tercer lugar, existen empresas que subcontratan todo y sólo realizan la gestión.

2.2.3. Conducta o Comportamiento

2.1.3.1 Comportamiento de precios y cantidades

Como referencia, una inmobiliaria líder como Paz lanza aproximadamente cuatro (4) a cinco (5) proyectos al año. Los factores que determinan las cantidades son el precio de la vivienda, el precio del suelo y los costos de edificación. Un evento de alza de precios causado por un *shock* de demanda, hace que las inmobiliarias tengan incentivos para incrementar la oferta, pero ésta es restringida por la regulación y la disponibilidad de suelo en esa área geográfica en particular; lo cual reduce la elasticidad de la oferta al precio de vivienda. Si la oferta y la demanda se equilibraran correctamente, el precio también tendería a equilibrarse y no habrían distorsiones; sin embargo, esto no sucede²⁷ (Para un análisis actual de los comportamientos de oferta, se sugiere ver la sección de Anexos).

Se cree que los precios están sobre su valor normal esperado debido al desacople del valor estimado y su valor real. Se presume que existe una sobrevaloración de aproximadamente 15% y que menores costos de construcción, alzas de interés y mayores inventarios reajusten a la baja los precios²⁸. El precio estimado de las viviendas depende de la tasa de empleo, salarios, crecimiento económico, tasa de interés real y costos de construcción. Para medir la evolución y el estado actual, se utiliza el Índice Real de Precios de Vivienda (IRPV, Figura 2.7), este ocupa una metodología que ajusta por las características del inmueble, tales como localización y funcionalidades²⁹.

Este precio presenta una tendencia alcista, alcanzándose en el año 2017, el nivel más elevado desde el año 2004 (ver Figura 2.7). Esto es debido a la alta demanda entre 2011

²⁵Basado en análisis propios de archivos de evaluación de proyectos de SGI. Para un desglose de costos ver Anexos.

²⁶Empresas Armas no descarta realizar alianzas. Portal Inmobiliario. 2007

²⁷Housing Supply Elasticity in Greater Santiago. Francisco-Javier Lozano Navarro. Cámara Chilena de la Construcción. 1 de Febrero 2015

²⁸BBVA Research Situación Inmobiliaria 2016

²⁹Idrovo, B.; Lennon, J. (2011). "Índice de Precios de Viviendas Nuevas para el Gran Santiago", Documento de Trabajo Na 65, Cámara Chilena de la Construcción.

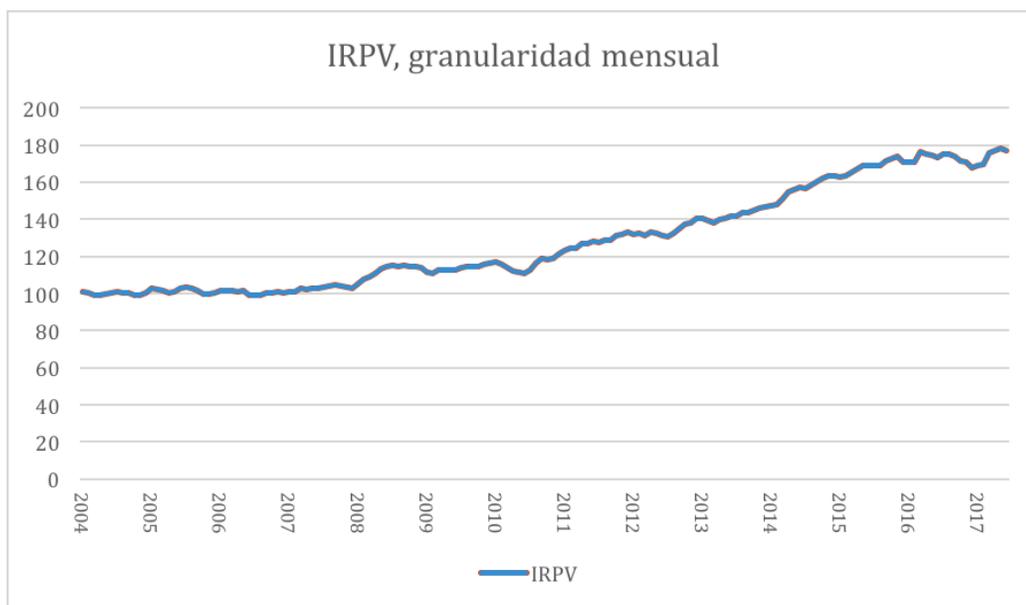


Figura 2.7: Precios Reales de Viviendas. Fuente CChC (2017).

y 2015, además del incremento en los costos de construcción a causa del valor del suelo y de los sueldos y salarios de los proyectos³⁰.

2.1.3.2 Estrategias de Productos y Publicidad

La estrategia de venta de productos se basa principalmente en el precio, dada la dependencia directa de la demanda en torno a él. Se juega con la percepción del consumidor a través de ofertas y muestras de escasez³¹. Además, se intenta mejorar el acceso y el valor de créditos, obteniendo tasas de interés preferenciales para los clientes. Por otro lado, se controla y maneja el flujo de cotizantes al proyecto con un plan de medios, ajustando y generando publicidades cuando el flujo es menor al necesario. El discurso de venta de los vendedores en las salas de ventas, también es un aspecto primordial; deberán saber las características del producto y qué lo diferencia de la competencia del sector. Aquí, el vendedor tiene autorizado el hacer un descuento en la cotización, lo que es distinto al precio publicado.

Profundizando en cuanto al precio, vale acotar que la estrategia depende de la velocidad de venta. Si se está vendiendo muy rápido, se considera que el inmueble está a bajo precio con respecto a la competencia y se sube el precio para obtener más ingresos; mientras que si se vende muy lento, se baja éste a fin de obtener más demanda. Algunas inmobiliarias realizan estudios de mercado para analizar la competencia en los distintos sectores, y ajustar sus precios y ofertas de acuerdo a ello. Se estudia el valor de la Unidad de Fomento por metro cuadrado (UF/m²) con la misma tipología, número de dormitorios y baños, metros cuadrados (m²) de dormitorio, sala de estar y terraza, terminaciones y ubicación.

³⁰Informe Mach 46, Cchc, Abril 2017

³¹La publicidad inmobiliaria de la desaceleración económica. El Mostrador. 2016

Las inmobiliarias líderes venden inmuebles de otros proyectos propios en sus salas de ventas y campañas de marketing³².

2.1.3.3 Investigación y Desarrollo (I&D)

La I&D de la industria es bastante baja. Sin embargo, existen iniciativas desde CORFO y algunas empresas en particular. CORFO lanzó el programa Construye 2025 para impulsar la innovación en el sector; éste consiste de quince (15) pilares, de los cuales, se destacan el software BIM, los trámites online y la prefabricación e industrialización de viviendas.

El software Building Information Modelling (BIM) permite integrar todas las especialidades del proyecto en el modelamiento del edificio, lo que permite dirigir la construcción digital del proyecto, y luego, la obra.

Actualmente se está trabajando en la Dirección de Obras Municipales en Línea (DOM en línea), que aceleraría las tramitaciones municipales de permisos de construcción y recepciones de obra. Atrasos en estas tramitaciones, pueden incrementar los costos en un 6 %.³³

La prefabricación e industrialización de viviendas es un sector interesante, considerando que los costos de construcción forman parte de más del 70 % de los gastos del proyecto. En este ámbito, se destaca la empresa constructora Baumax, que actualmente está construyendo viviendas prefabricadas de hormigón con procesos robotizados y automáticos.

En cuanto a las tecnologías que pueden usar las mismas inmobiliarias, todo lo relacionado a generar conocimiento, especialmente el análisis de datos, es una oportunidad que ha sido muy poco aprovechada por los interesados de la industria; siendo el pionero, la plataforma web portal inmobiliario. No obstante, han desperdiciado el crecer en segmentación de clientes, medidas de efectividad de canales de marketing y concepción de proyectos.

Asimismo, otro desarrollo importante que está marcando una fuerte presencia fuera del ámbito chileno, es lo concerniente a la Inteligencia Artificial (IA). Un estudio del MIT³⁴ muestra que más del 85 % de los ejecutivos cree que la IA les permitirá generar o sostener una ventaja competitiva en su negocio. Se comenta que las empresas líderes han implementado infraestructuras robustas de información, con un acceso fácil a sus datos, además de crear una *expertise* en su análisis, ya que este es un paso necesario para desarrollar una IA dentro del negocio. Los avances en este sector han sido abismales estos últimos años, gracias a los avances en el método de deep learning y redes neuronales³⁵.

³²Paz Froimovich inicia el abordaje de las regiones. Portal Inmobiliario. 2005

³³Programa Transforma de Corfo Lanza Construye 2025. 2016.

³⁴Reshaping Business with Artificial Intelligence. MIT Sloan Management Review. 2017.

³⁵The Dark Secret at the Heart of AI, MIT 2017 - Google's new AI is like an Alien Civilization inventing their own Mathematics. Science Alert. 2017.

2.1.3.4 Accesibilidad de los productos a los mercados

La accesibilidad del producto al mercado es directa si se tiene el producto desarrollado y los permisos pre-aprobados. La dificultad de entrar a un mercado en particular, reside en la escasez de terreno en ese lugar geográfico y en que el costo y precios del proyecto, den suficientes ingresos para que éste sea rentable. Hoy día, existe un déficit de proyectos viables económicamente, por lo que las inmobiliarias están en constante búsqueda de nuevos terrenos y negocios.

2.1.3.5 Compradores

Adquirir una vivienda es muchas veces la compra más importante en la vida de las personas; es una decisión meditada y racional. En promedio, una persona en Chile compra menos de una vivienda en su vida. En esta sección se caracteriza al consumidor inmobiliario y los factores que influyen en su decisión de compra.

Al segmentar por grupo socioeconómico, se observa que el grupo AB compra viviendas desde 8.522 UF, correspondiente a aproximadamente un 6 % de los proyectos inmobiliarios. El sector C1 compra viviendas desde 2.565 UF, acaparando alrededor del 35 % de la demanda. El rango C2, adquiere inmuebles desde 855 UF y concentra la mayor demanda, alrededor del 55 %.³⁶

Estudios del Portal Inmobiliario³⁷, muestran que la decisión de compra del consumidor de viviendas se basa, en orden de prioridad, en lo siguiente:

1. Ubicación
2. Conectividad Vial
3. Precio
4. Plusvalía del entorno

En cuanto a la sensibilidad a las percepciones de marca, un estudio de Collect Gfk muestra que al momento de comprar, los clientes valoran en primer lugar a las inmobiliarias líderes en el mercado, y en segundo lugar, que ésta sea conocida. El porcentaje de personas que están dispuestas a pagar más por una empresa considerada confiable por ellos, es de alrededor del 15 %³⁸.

³⁶Fuente Estudio de Novomerc Chile del 2011 y Investigación Collect. Para gráficos y tablas ver Anexos.

³⁷Estudio del Portal Inmobiliario del 14 de octubre del 2013

³⁸Inmobiliarias destacan relevancia de posicionamiento en la industria. Portal Inmobiliario. 2011

2.2.4. Conclusiones

Se desprende que el volumen y los precios de los proyectos inmobiliarios dependen de la disponibilidad de terrenos y regulaciones, costos de construcción y condiciones macroeconómicas. También, se evidencia una alta competencia en el sector de la construcción, pudiéndose asegurar costos competitivos al licitar los proyectos a las constructoras. Los productos son duraderos y representan una importante decisión de compra; además, existe poca diferenciación en el producto que permita cobrar un *price premium*. Consecuentemente, para generar márgenes sobre la competencia en relación a los ámbitos de acción de las inmobiliarias, se puede: obtener terrenos preferenciales con una buena ubicación o precios, desarrollar un buen producto que permita asegurar la demanda y la asertividad con los costos del proyecto, así como el lograr una optimización de la venta, es decir, que se comercialice rápidamente y a precios elevados.

Por otra parte, se identifica una amenaza para las empresas de comercialización asociada a la tecnología de visualización de realidad virtual. Sin embargo, esto se puede tomar como una oportunidad de implementación de esta tecnología en la venta.

Además, el mercado de arriendos comenzará a tener mayor presencia a medida que el costo de la vivienda nueva se siga encareciendo, ya que es un sustituto importante. En adición, existe la amenaza de empresas que agrupan inversionistas y venden muchos inmuebles simultáneamente.

En cuanto a la diferenciación, se tiene que está dada por factores comunes y fácilmente copiables en el producto; no obstante, está la oportunidad de diferenciarse en la calidad de servicio y la post-venta al cliente final.

Asimismo, las inmobiliarias cuentan con un bajo índice de investigación y desarrollo (I&D), lo que representa una ventaja para sobresalir invirtiendo en proyectos de innovación a largo plazo. El conocimiento del cliente final y un análisis cuantitativo de sus características, son aspectos que no han sido explotados en el mercado; hay también una oportunidad en la implementación de técnicas de big data para analizar datos.

Por último, se puede afirmar que los terrenos son cada vez más escasos, lo que impide la realización de nuevos proyectos que sean rentables; existe una oportunidad en relación a proporcionar suelos utilizables y negocios mediante *webscraping*. Finalmente, se debe considerar la amenaza de la inteligencia artificial, ya que con suficientes datos se pueden sustituir o entregar servicios que hoy está prestando SGI.

2.3. Análisis Clientes

En esta etapa, se busca entender las valorizaciones y necesidades de los clientes de SGI, para en base a ello, descubrir tipos de clientes.

Esto se lleva a cabo mediante la realización de una encuesta a todos los clientes de SGI; en la que ellos responden cuánto valoran los distintos atributos y capacidades de una comercializadora de proyectos inmobiliarios. Posteriormente, se utilizan análisis estadísticos para descubrir patrones, entender los datos y segmentar. El objetivo de emplear la estadística es la obtención de resultados objetivos y no de interpretaciones por parte del autor, que podrían ser incorrectas.

La encuesta consta de cuarenta y cinco (45) preguntas que miden los atributos o capacidades que puede tener una empresa comercializadora en sus distintas áreas de servicio. Por ejemplo, en el área del marketing, uno de los parámetros a evaluar es la capacidad de dominar en qué medio debe estar la publicidad y cuándo ésta se debe realizar para un proyecto dado (ver Tabla 2.2 para un extracto). Es importante notar que la herramienta no dispone de atributos operacionales o básicos, ya que busca evaluar la valorización de capacidades únicas y difíciles de obtener.

Área	Subarea	Atributo/Capacidad	Valorización Cliente(1 = no valora, 4 = altamente valorada")	
			Manquehue (Juan Nester)	Fortaleza (Cristián Camus)
Comercia- lización	Análisis	Capacidad de análisis y conocimiento de la competencia	4	3
		Capacidad de analizar y ajustar los precios al mercado	4	4
		Evaluación e informes de fuerza de ventas por terceros	2	2
	Asesoría Legal	Capacidad de entregar asesoría legal	2	3
	Cliente Final	Capacidad de crear una buena relación con el cliente final	4	3

Tabla 2.2: Extracto de encuesta clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).

Se entrevistaron a diecinueve (19) de veintidós (22) clientes de SGI. Los resultados de esta encuesta, son difíciles de interpretar por sí solos, ya que es mucha información de la cual no se desprenden conclusiones a primera vista. (Para mayor detalle, se sugiere ver las respuestas completas y el análisis en la sección de Anexos). Para descubrir las valorizaciones más relevantes, se utiliza un análisis de principales componentes; este análisis agrupa preguntas en componentes que reflejan similitudes en las respuestas. Por ejemplo, si los clientes valoran similarmente las preguntas: “Generar una buena relación con el cliente

final”, “Mantener conforme al cliente final durante la escrituración” y “Ser un facilitador para solucionar problemas del cliente final”, este análisis identificará este patrón y dirá que estas preguntas representan un componente principal de las valorizaciones. Luego, se debe descubrir qué representa este set de preguntas; en éste sería fácil ver que describen el buen trato y la relación con el cliente final.

2.3.1. Resultados

Se obtienen nueve (09) componentes principales (ver anexos para el desarrollo que determina el número de componentes y la tabla de proporción de cada pregunta).

Los componentes principales y las preguntas que los agrupan, son los siguientes:

1. Percepción y Conformidad Cliente Final en Escrituración

- P1: Capacidad de entregar una percepción clara y completa del cliente final.
- P23: Capacidad de tener reuniones eficientes y acotadas.
- P29: Capacidad de mantener conforme al cliente final durante la escrituración.

2. Publicidad y Marca

- P16: Reconocimiento de marca de la comercializadora.
- P18: Capacidad de diseñar publicidades efectivas (campañas físicas y digitales).
- P19: Obtener mejores precios y ubicaciones en medios.
- P20: Cuidar y optimizar dineros de publicidad.
- P22: Capacidad de saber cómo debe ser el diseño de render, folleto y plantas.

3. Asesoría en Producto y Evaluación de Proyectos

- P10: Capacidad de adaptar informes e información a sus requerimientos.
- P36: Capacidad de crear un producto que tenga atributos diferenciadores con respecto a la competencia.
- P37: Generar un concepto que permita construir un relato en torno a él.
- P42: Evaluación de proyecto respaldada con conocimiento técnico, mercado, tendencias y costos.

4. Eficiencia en Escrituración

- P32: Minimizar errores.
- P34: Eficiencia y rapidez en procesos internos.

5. Analizar y Ajustar Precios a Mercado

- P4: Capacidad de analizar y ajustar los precios al mercado.

6. Facilitar Dineros

- P11: Ser creativos y novedosos en el diseño, marketing y estrategias comerciales.
- P33: Rapidez en recuperar dineros después de que estén firmadas escrituras.

7. Estrategias Comerciales y Precios Asertivos

- P13: Capacidad de formular estrategias comerciales para lograr vender cuando existen problemas.

- P40: Entregar una propuesta de precios y política de descuentos asertiva.

8. Relación Cliente Final

- P7: Capacidad de crear una buena relación con el cliente final.
- P8: Ser un facilitador para solucionar problemas del cliente final.

9. Equipo de venta e Información Relevante

- P14: Equipo de venta capacitado y efectivo.
- P27: Capacidad del sistema informático de entregar información relevante.

Los nombres de estos componentes los asigna el autor, determinando un concepto que englobe las preguntas y tenga sentido en la realidad.

Luego, se segmenta en base a un análisis de clústers con método jerarquizado. Este análisis mide las distancias entre las respuestas de cada cliente y agrupa a los clientes más similares. Los resultados se pueden observar con mayor claridad en el siguiente mapa de calor:

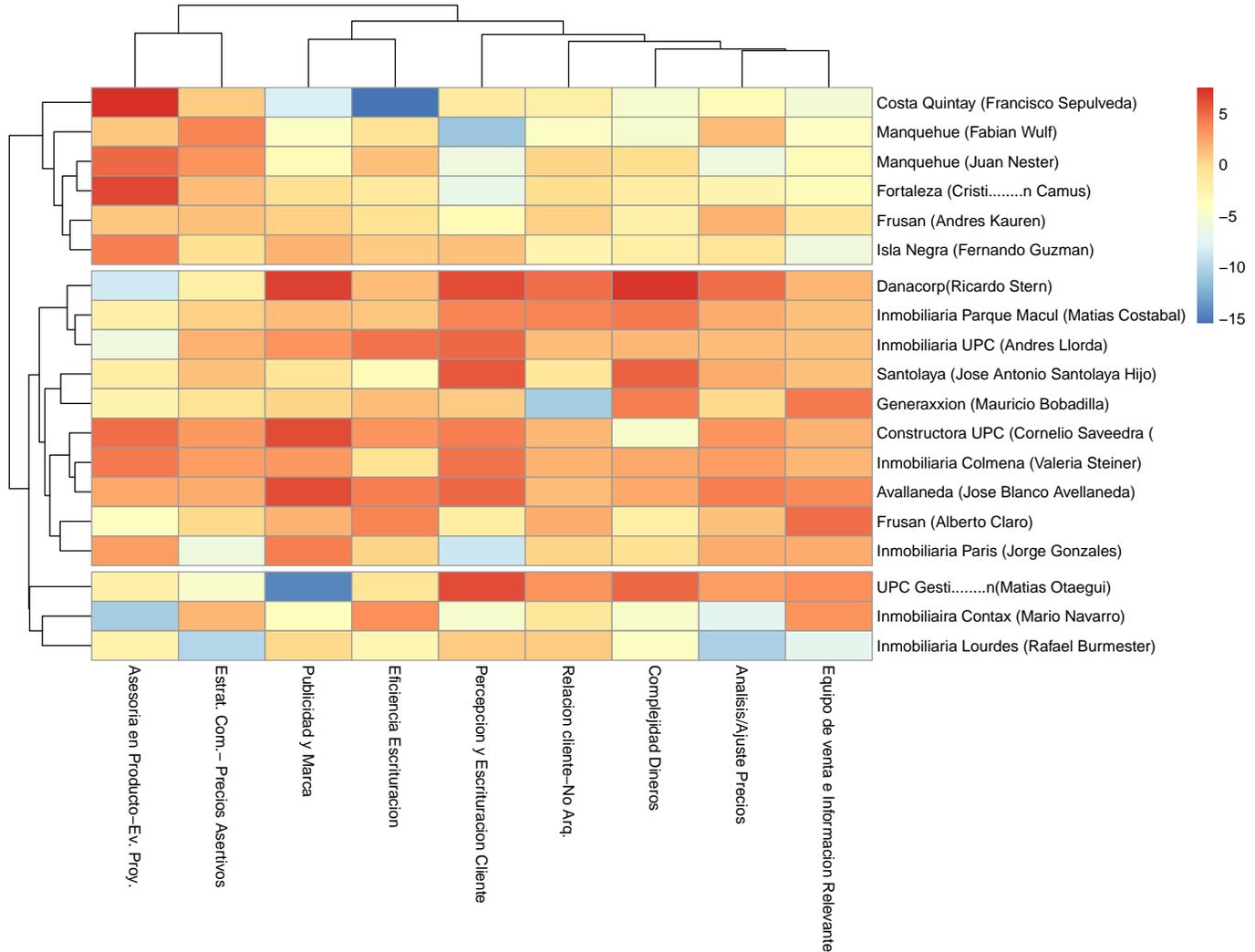


Figura 2.8: Mapa de Segmentación y Valorizaciones. Elaboración propia (2017).

Este análisis divide a los clientes de SGI en tres segmentos (Ver Tabla 2.3). Es interesante notar que estos segmentos y sus valorizaciones tienen sentido en la realidad, esto permite darle veracidad a los resultados obtenidos.

Segmento	Nombre	Descripción	Valorizaciones
1	Socios e Inversionistas	Clientes que son Socios de Sergio Silva en proyectos inmobiliarios y clientes que son inversionistas. Su enfoque es rentabilizar su inversión o proyecto.	Equipo de Venta e Información Relevante
			Asesoría en producto
			Facilidad dineros (Creatividad y rapidez)
			Poco relacionamiento y eficiencia en escrituración
2	Gestoras	Estos clientes son gestores inmobiliarios con bajo grado de internalización. A lo más tienen la construcción o arquitectura internalizada. Son exigentes en el servicio de comercialización.	Equipo de Venta e Información Relevante
			Análisis y ajuste de precios.
			Percepción y relación cliente final
			Eficiencia en Escrituración
3	Límite de Internalización	Tienen parte de la comercialización internalizada. Se puede observar como evolucionan las valorizaciones al tender a internalizar.	Equipo de Venta e Información Relevante
			Análisis y ajuste de precios.
			Percepción y relación cliente final

Tabla 2.3: Segmentos de Clientes SGI. Elaboración Propia (2017).

2.3.2. Conclusiones

Este análisis permitió reducir las cuarenta y cinco (45) capacidades de valor a solo nueve (9); en función de cuáles son las más valoradas, lo cual permite priorizar los esfuerzos y servicios verdaderamente apreciados por los clientes.

Se desprende que existen ámbitos relevantes que son transversales a todos los segmentos: un equipo de venta capacitado y efectivo, información significativa y el ajustar los precios al mercado. La excelencia en el desarrollo de estas capacidades debe ser parte de la estrategia para aumentar el valor que se entrega a los clientes.

Es importante destacar que ajustar los precios al mercado permite que se maximicen los ingresos de la inmobiliaria: al vender a un precio menor, se están perdiendo ingresos; y al vender a un mayor precio, se deja de vender. Existe un conflicto de intereses en SGI en cuanto a la estipulación de los precios; para la empresa es preferible disminuirlos y garantizar una venta rápida.

Actualmente uno de los dueños de SGI, Sergio Silva, está desarrollando proyectos inmobiliarios con socios externos. El Segmento 1 valoriza justamente las capacidades de esta persona, quien manifiesta su interés en dedicarse a asesorar y desarrollar proyectos inmobiliarios. Este segmento sería abordado por él y se complementaría con el servicio de la comercializadora.

El Segmento 2 es el que agrupa la mayor parte de los clientes. Es necesario destacar lo que es importante para ellos. Además de las capacidades transversales, se valora la percepción y la relación con el cliente final, la eficiencia en escrituración, la publicidad y la marca.

Así entonces, el enfocarse en estos ámbitos permite reducir el riesgo de fuga de clientes debido a la internalización o mal servicio. A medida que los clientes tienden a internalizar, generan su propia área de marketing y de escrituración, por lo que esto no es tan valorado

por ellos; pero sí siguen teniendo una fuerte valoración por el equipo de venta, el ajuste de precios al mercado y la percepción y relación con el cliente final. Fundamentalmente, se deben potenciar los servicios de manera tal que el cliente sepa que obtiene más valor que el 2.5 % de comisión de sus proyectos y que tendría menores beneficios al internalizarlo.

Desafíos

Para poder entregar las propuestas de valor al cliente, SGI debe estar siempre a la vanguardia de la comercialización y actualizarse constantemente. Se requiere un fuerte control y optimización de la venta, actualizando e innovando en buenas prácticas

Adicionalmente, es pertinente ejercer una rigurosa observación en la búsqueda de maximizar los ingresos del cliente, intentando vender a un precio adecuado para garantizar un ritmo de venta en concordancia al mercado. El conflicto de intereses mencionado, debe ser solucionado o anulado en su totalidad, a fin de generar tranquilidad y confianza en las inmobiliarias. Un sistema de visualización con métricas de control y estadísticas del mercado aportarían soluciones en este ámbito.

Oportunidades

SGI es el canal entre la inmobiliaria y los clientes finales (el mercado); dicho canal puede ser potenciado a través del desarrollo de un sistema que sea imprescindible para la optimización de su relación con el mercado. Actualmente los clientes no disponen de una herramienta útil y clara que les muestre un análisis y les provea de datos certeros acerca del mercado, los clientes y de la competencia. De hecho, todos los clientes entrevistados han manifestado una alta valoración a esta información. Por lo consiguiente, existe la posibilidad de generar un sistema de Lock-in, creando un segmento dependiente de SGI; al entregarles esta herramienta y hacer que sea necesaria para la operación de su negocio (ver Figura 2.9).

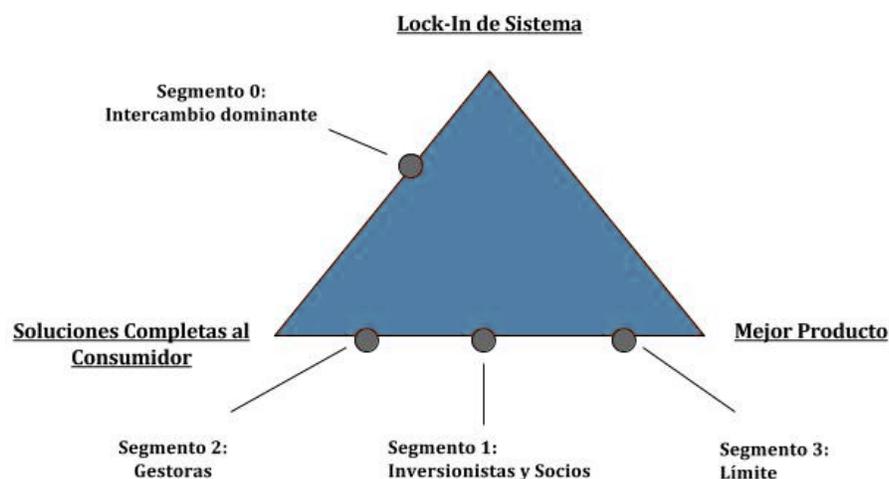


Figura 2.9: Segmentos de Clientes con Lock-In. Elaboración propia (2017).

2.4. Análisis Interno

2.4.1. Perfil de Capacidad Interna

Este perfil permite establecer las fortalezas y debilidades generales que se identifican en la empresa.

Perspectiva Financiera

En esta sección se analiza solo el período correspondiente al año 2016; ya que esta empresa comenzó sus operaciones a mediados de 2015, manteniéndose todavía durante este año, cierto grado de entrelazamiento financiero entre la empresa anterior y ésta. Aun en el año 2016, presentaba cuentas por pagar de Stichkin y los análisis son ajustados teniendo esto en consideración.

El Margen Bruto de la empresa es alto debido a que incurre en pocos gastos directos en el negocio. La gran mayoría de costos se generan por los gastos de administración, compuestos principalmente por sueldos y comisiones de venta. Esto se refleja claramente con la diferencia entre el Margen Bruto y el EBIDTA, dónde el último presenta un 3%³⁹. Es importante recalcar que este margen es tan pequeño por dos razones, la primera son las difíciles condiciones de ese año al terminar el boom del IVA, y la segunda por pagos pendientes a Stichkin. Sin perjuicio de esto, este margen refleja bajos ingresos netos que recibió el dueño. Él manifiesta la intención de subir el EBIDTA a un 20% en un plazo de cinco (05) años.

Índices de Rentabilidad	
Margen Bruto	86 %
EBITDA	3 %

Tabla 2.4: Índices de Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia (2017).

La empresa cuenta con un activo circulante muy alto, debido al negocio de corretaje de propiedades que desarrolla; dónde sus ingresos provienen de la comisión de venta. Sin embargo el activo circulante está compuesto en un 80% por cuentas por pagar de las inmobiliarias. Esto se debe a que se demoran en pagar el 1% de comisión sujeta a la firma de promesa.

La empresa presenta altos grados de solvencia de capacidad pero no necesariamente tiene solvencia de puntualidad. La Razón Ácida es de 2,38, y es igual a la Razón Circulante; ya que la empresa no presenta stock. Para entender la liquidez de la compañía, es necesario indagar en las cuentas por pagar: el Gerente de Finanzas comenta que los pagos son seguros, pero la demora en los tiempos de pago hace que algunos meses deban suplir sus costos con

³⁹Basado en Balance General oficial año 2016.

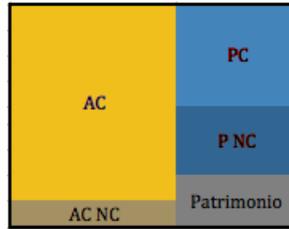


Figura 2.10: Estructura de Balance SGI. Fuente: Elaboración propia (2017)

la línea de crédito. Esto implica que la empresa se financia con una deuda de corto plazo no cíclica.

Índices de Liquidez	
Razón Ácida	2,38
Razón Circulante	2,38

Tabla 2.5: Índices de Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2017).

En cuanto al pasivo, la deuda de corto plazo está compuesta principalmente de cheques girados pendientes de cobro, y montos de dinero guardados que deberán ser devueltos por equivocaciones en facturación de los clientes. La deuda de largo plazo está constituida únicamente por deudas con los clientes finales que compran los inmuebles. Esto se debe a que la reserva que deben pagar para firmar la promesa es recibida por SGI, este la ocupa para suplir sus gastos y luego debe pagar este monto al cliente final en el proceso de escrituración. Esta deuda a largo plazo puede expirar en torno a dos años ya que en general este es el ciclo completo de desarrollo de un proyecto inmobiliario.

Si bien una mirada superficial sugiere aumentar el endeudamiento debido a los índices de liquidez, un análisis profundo muestra que el balance de exigibilidad es ajustado y difícil de manejar con exactitud. Existe la oportunidad de traducir la deuda de corto plazo al largo plazo; esto permitiría mejorar la exigibilidad gracias a la generación de un margen de tiempo al pago de los clientes finales.

Índices de Endeudamiento	
Razón Endeudamiento	1,14
Razón Deuda Corto Plazo	0,87
Razón Deuda Largo Plazo	0,27

Tabla 2.6: Índices de Endeudamiento. Elaboración propia (2017).

Es importante recalcar que los ingresos de estos balances no incluyen el 1.5% de comisión por pagar, una vez se escriture el inmueble vendido. Este concepto se paga una vez se comienza a escriturar. Así, la empresa tiene un ingreso seguro relevante a futuro, lo cual le permite contar con un monto alto de dinero para invertir con posterioridad.

Perspectiva Administradora/Directiva

La empresa dispone de un nuevo Gerente Comercial, quien fue captado por el dueño y al que se le asignó un porcentaje de participación en la compañía. El propósito de su contratación, es que asuma la gerencia de la comercializadora, permitiendo que el dueño se dedique a desarrollar proyectos inmobiliarios. Asimismo, es relevante mencionar que el nuevo gerente tiene un gran interés e ímpetu en generar cambios en la empresa; esto ayudará a la implementación de la estrategia.

Perspectiva de Recursos Humanos

El índice de rotación de personal es elevado, estimándose por el orden del 65 %⁴⁰. Se analizó el período correspondiente al año 2016, estudiando los números de desvinculaciones, contrataciones y el personal al comienzo y término del período. La alta rotación puede ser explicada en parte por dos factores: por la transición del personal antiguo de Stitchkin y por el alto índice de rotación de los vendedores que se da usualmente en el mercado⁴¹. Sin embargo, si se descarta a los vendedores del análisis, el índice se ubica en el 50 %, lo que sigue siendo significativo.

La revisión de este porcentaje es relevante, ya que un índice de rotación alto involucra mayores costos de selección y capacitación de nuevo personal; además de lo que implica su baja eficiencia en el período de aclimatación. Por otro lado, esto es evidencia de que se tiene poco sentido de pertenencia hacia la empresa y de que existe una baja coordinación de los empleados.

Perspectiva Competitiva

De los análisis anteriores, se desprende que la comercialización es un servicio que puede ser internalizado por las empresas. En cuanto a las compañías que ofrecen un servicio similar a SGI, es pertinente mencionar las más reconocidas en el mercado, que son Urmeneta y Fuenzalida Desarrollos Inmobiliarios. La primera, cobra un 2 % de comisión; y la segunda, un 2.5 %, al igual que SGI. Estas empresas cuentan con una cartera de proyectos similares a los de SGI y con los mismos servicios de asesoría en la definición de proyectos, marketing, comercialización, y escrituración. Urmeneta dispone adicionalmente, de un área de arriendos (Ver Tabla 2.7. En relación a lo descrito anteriormente, el dueño de SGI manifiesta que en los treinta años que se ha mantenido en el mercado, ha presenciado la salida de la mayoría de las comercializadoras y que las señaladas anteriormente, son las únicas dos que se han sostenido como líderes. No obstante, estas inmobiliarias no presentan una nítida diferenciación en su servicio, pero presentan su propuesta de valor con mayor claridad que SGI.⁴²

⁴⁰Cálculos propios en base a archivo de personal de SGI

⁴¹En base a entrevistas a directiva.

⁴²Páginas web de las tres empresas y comentarios de clientes.

	Urmeneta	Fuenzalida	Emsa Inmobiliaria
<i>Asesoría en proyectos</i>	Si	Si	No
<i>Marca y relacionamiento</i>	Estándar	Estándar	No
<i>Marketing</i>	Si	Si	No
<i>Escrituración</i>	Si	Si	Si
<i>Entrega terrenos</i>	Bajo	Bajo	No
<i>Estudios de mercado</i>	Si	Si	No
<i>Arriendos</i>	Si	No	Si

Tabla 2.7: Tabla comparativa de empresas similares. Fuente: Elaboración propia (2017).

Por otro lado, existen empresas que tienen internalizada la comercialización. Para estudiar sus procesos de ventas se pidieron cotizaciones a 17 proyectos de la comuna de Macul, pertenecientes a 15 inmobiliarias distintas. Dos de estos proyectos eran comercializados por Urmeneta, uno por Stitchkin, y otro por SGI. Solo uno de los 17 proyectos no envió un correo de cotización. Solo 6 realizaron seguimiento posteriormente. Por otro lado, habían solo dos inmobiliarias que realizaban marketing digital automatizado, Paz e IDEA. Esto muestra una baja gestión de ventas en la competencia, pero más importante aún, una oportunidad de diferenciarse potenciando el marketing digital. Cabe recalcar que SGI realizó seguimiento pero Urmeneta y Stitchkin no.

Perspectiva Tecnológica

Actualmente SGI cuenta con un software de venta, que permite llevar un registro de la venta del proyecto, aprobar promesas remotamente y obtener informes. Este software fue desarrollado por un externo y cuenta con su soporte técnico. La misma compañía externa también se hace cargo de mantener los servidores alojados físicamente en SGI con personal residente en la empresa comercializadora.

Sin embargo, dicho software está desactualizado, es antiguo y no permite una visualización de la información amigable al usuario; siendo adicionalmente, poco flexible en ello. Al tener el desarrollo y mantención del software externalizado, no existe rapidez en los cambios y no se dispone del conocimiento de su funcionamiento en SGI.

Adicionalmente, este sistema no cuenta con una estructura de datos robusta y no aporta datos de marketing, control de los proyectos e inteligencia de negocios. No obstante, una ventaja importante del uso constante de este software es la base de datos que ha creado; ésta contiene información de una gran cantidad de proyectos y más de 500.000 contactos. Con una sola publicidad, en este año se obtuvieron más de 30.000 contactos. Actualmente esta base de datos no está siendo usada.

2.4.2. Análisis Interno Delta

El análisis anterior del cliente proporciona una segmentación y valorizaciones de cada

segmento, lo que permite que SGI defina cómo va a manejar sus clientes y qué les va a ofrecer. Esta sección usa esta información como base para estudiar las brechas que existen entre las capacidades actuales y las que se necesitan para entregar las propuestas de valor definidas.

Se estudian las capacidades y liderazgos para cumplir con las propuestas de valor en las ocho posiciones estratégicas:

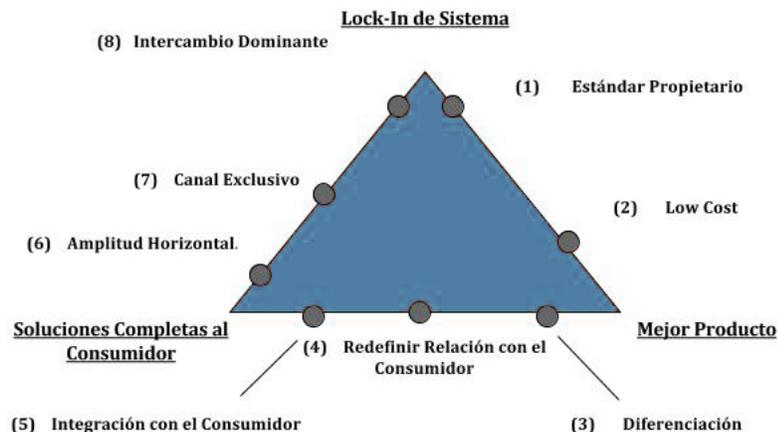


Figura 2.11: Ocho posiciones estratégicas Modelo Delta. Fuente: Elaboración propia en base a Modelo Delta (2017).

1. **Estándares Propietarios:** Existen capacidades para generar estándar propietario pero el cliente no requiere una red de proveedores amplia.
2. **Low Cost:** Un área de comercialización requiere altos sueldos y personal para ser efectiva. No existen ventajas de costos sostenibles en el tiempo.
3. **Diferenciación:** La gestión de venta, marketing y escrituración no presentan diferenciación ya que son fácilmente copiables. Sin embargo, se cuenta con conocimiento y *expertise* diferenciada del mercado y sus tendencias, lo que se aplica constantemente en la concepción del proyecto y la venta de éste. Otro punto de diferenciación clave es la creatividad para realizar estrategias comerciales novedosas; sin embargo, una vez lanzadas, éstas son rápidamente repetidas por el mercado. Un ejemplo de esto, es la venta nocturna que fue concebida y realizada por Sergio Silva, y luego copiada por el resto del mercado. Una debilidad importante es que el conocimiento, la pericia y la creatividad en estrategias comerciales y en asesorías de proyectos, están monopolizadas en la empresa por la figura de Sergio Silva; es necesario que estas capacidades sean transferidas al resto de la organización.
4. **Redefinir la Relación con el Consumidor:**

Es importante separar las capacidades de relación con la inmobiliaria y con el consumidor.

Para lograr una adecuada relación con la inmobiliaria, se deben cumplir las propuestas de valor de cada segmento expuestas en la sección anterior, las cuales están basadas en sus mayores valorizaciones y necesidades.

Actualmente no existe ninguna estrategia de relación con el consumidor. SGI es el intermediario entre la inmobiliaria y el cliente final; todo el contacto con el cliente final pasa a través de ella. Una fuerte vinculación con el cliente final, daría diversas ventajas: en primer lugar, se optimizaría la venta, en línea con las necesidades de las inmobiliarias y de SGI. En segundo lugar, se crearía lealtad de marca, reconocimiento de marca y datos valiosos. Este último aspecto es muy relevante, ya que hoy día, cuando los clientes son suficientemente grandes para poder sustentar su propia área de comercialización, tienden a decidir el abandono de SGI para obtener una mejor y

cercana percepción del cliente final y del mercado. Se podría potenciar esta relación, logrando un mayor contacto y conocimiento del cliente, con superioridad al que podría alcanzar la inmobiliaria por su cuenta.

5. Integración con el Cliente:

Existen capacidades para lograr una integración con el cliente en dos ámbitos distintos. En la actualidad, ya se da la integración al realizar la escrituración, venta y el marketing de las inmobiliarias; sin embargo, estas áreas no son excepcionales. Pueden ser potenciadas a través del enfoque en las necesidades específicas del cliente, entregándoles una estructura de comercialización más óptima de la que podrían tener ellos si la internalizan. En teoría, se les podría ofrecer la capacidad de comercialización de una gran empresa, a pesar de ser ellos una empresa pequeña.

Adicionalmente, se cuenta con una cartera de proyectos e infraestructura que es siempre mucho mayor que la del cliente; esto se puede aprovechar para entregar información y conocimiento del mercado que ellos no pueden recopilar con menos proyectos. El área de marketing también se puede potenciar desde esta perspectiva ya que actualmente solo se tiene conocimiento cualitativo basado en la experiencia de la empresa. La capacidad ideal requiere de disponer de un área de inteligencia de negocios y un manejo cuantitativo del marketing.

6. Amplitud Horizontal: La amplitud horizontal actual se da en las áreas de asesoría inicial, comercialización y escrituración. Se desprende del análisis de cliente que valora el marketing; no obstante, hoy día, el área de marketing digital está externalizado. Además, la creación de diseños y campañas se externalizan a agencias de publicidad. De hecho, hace unos meses, se contrató a una persona nueva para que comenzara a realizar la función llevada a cabo por la agencia de publicidad, pero hasta ahora, esto se ha implementado en pocos proyectos. Por otro lado, se está potenciando el área legal para brindar asesorías en el rubro. La empresa tiene capacidades de ofrecer amplitud horizontal y los dueños manifiestan su interés en rentabilizar estas áreas de la compañía a través del cobro por los servicios. Una perspectiva interesante, sería también asesorar acerca de los terrenos y su suministro, lo cual es de interés para los dueños, ya que el respaldo en la comercialización y la asistencia en proyectos, da validez a las sugerencias planteadas.

7. Canal Exclusivo: No existe un canal que obligue a contratar los servicios de SGI frente a los de la competencia; de hecho, éstos son posibles de internalizar por los clientes. Actualmente, para acceder a cualquier servicio, es necesario contratar todo lo que ofrece SGI: el servicio de asesoría, comercialización y escrituración. Las barreras de salida son bajas, ya que cuando las inmobiliarias crecen tienden a internalizar el área de comercialización y escrituración utilizando el 2,5 % anteriormente entregado a SGI para suplir sus costos.

8. Transacción Dominante: El intercambio dominante se da cuando al cliente se le entrega un terreno o proyecto, pero debe comercializarlo con SGI con todos sus servicios. Como se mencionó anteriormente, un insumo clave para las inmobiliarias son los terrenos. Los dueños manifiestan la intención de crear un área de negocios enfocada en la obtención de éstos. Se cuenta con la pericia para evaluar proyectos con diversos terrenos. Sin embargo, se necesita automatizar y escalar este proceso. Además, existe la oportunidad de transferir un sistema a los clientes, propiedad de SGI y que sea crítico para la operación de su negocio. Como se mencionó anterior-

mente, SGI es el nexo entre el cliente final y la inmobiliaria, la clave es entregar un sistema de intermediación entre ellos que luego sea imprescindible para esta última. Hoy día, existe un sistema de venta e información de SGI, pero no es lo suficientemente bueno; hay clientes que han optado por “Plan OK”, un software dedicado a lo mismo, el cual proporciona mayor flexibilidad y usabilidad.

Así entonces, las capacidades deseadas serían dos: una, el contar un sistema de información que provea un puente entre el cliente final y la inmobiliaria; y otra, un área de negocios enfocada en obtener terrenos.

2.5. Resumen y Conclusiones Análisis

2.5.1. Resumen Análisis y FODA

En este resumen se engloban las principales conclusiones de cada análisis.

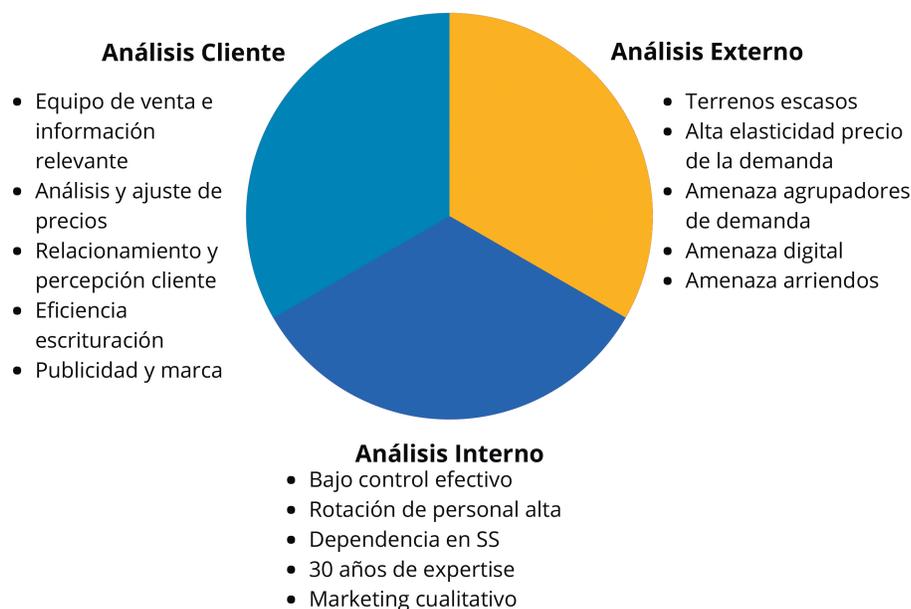


Figura 2.12: Resumen Análisis. Fuente: Elaboración propia (2017).

Los análisis realizados sirven como base para construir la estrategia, ya que permiten identificar las amenazas y oportunidades a las que enfrenta la empresa; además de determinar sus fortalezas y debilidades dentro de este contexto.

Fortalezas	30 años de expertise y conocimiento del mercado y rubro.
Debilidades	Bajo control efectivo de equipo de venta y escrituración. Alta rotación de personal. Dependencia en Sergio Silva. Marketing cualitativo.
Oportunidades	Área de Terrenos. Sistema de información y análisis (Precios, clientes, competencia). Relacionamiento con consumidor. Marca propia. Base de datos
Amenazas	Amenaza Digital (Venta online, realidad virtual e inteligencia artificial). Agrupadores de demanda. Sector arriendos.

Tabla 2.8: FODA. Fuente: Elaboración propia (2017).

2.5.2. Marco de Acción

Una vez realizados los análisis e identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es necesario el combinarlas y relacionarlas para desarrollar los distintos ámbitos de acción que la empresa debe aplicar. Posteriormente se utiliza esta información para crear una estrategia en conjunto con la organización, que permita cumplir los objetivos de los accionistas a largo plazo.

Fortalezas	P, D, V 30 años de expertise y conocimiento del mercado y rubro.
Debilidades	B1, B2 Bajo control efectivo de equipo de venta y escrituración. P1 Alta rotación de personal. P, D, V Dependencia en Sergio Silva. D2 Marketing cualitativo.
Oportunidades	V1 Área de Terrenos. V2 Sistema de información y análisis (Precios, clientes, competencia). D1, D2 Relacionamiento con consumidor. D1, D2 Marca propia. D1, D2 Base de datos
Amenazas	D2, V Amenaza Digital (Venta online, realidad virtual e inteligencia artificial). D1, D2 Agrupadores de demanda. V Sector arriendos.

Tabla 2.9: FODA y Conclusiones. Fuente: Elaboración propia (2017).

B1 - Potenciar Equipo de Venta

El equipo de venta es primordial para las inmobiliarias, estas personas son las que venden su producto y tienen el contacto con sus clientes. Una de las principales razones por la que las inmobiliarias contratan a SGI, es porque no cuentan con su propio equipo de venta. SGI es una empresa comercializadora y su núcleo es vender; no obstante, en la actualidad existe un déficit de control y efectividad del equipo de venta. En función de ello, se propone que un ámbito de acción sea el potenciar este personal, ya que es una base necesaria e indispensable del servicio prestado por SGI en aras de mantener buenas relaciones con las inmobiliarias.

B2 - Eficiencia en Escrituración

En esta misma línea de servicios fundamentales, no se pueden cometer errores e ineficiencias en el proceso de escrituración. Las inmobiliarias trabajan con crédito durante todo el desarrollo y venta del proyecto, solo reciben el dinero cuando se tiene el inmueble escriturado y el banco liquida el pago correspondiente. Como se ha mencionado anteriormente, los proyectos duran aproximadamente dos años, por lo que en el proceso final de escrituración, las inmobiliarias requieren imperiosamente del dinero adeudado. Ello significa que cualquier error en este proceso, puede ser enormemente dañino para la relación con el cliente y la percepción del servicio en su conjunto. En la actualidad, no siempre se siguen los procedimientos y el proceso es lento, causando errores y generando largos tiempos de espera en la recepción del dinero por parte de los clientes. Es necesario que

una propuesta de acción de SGI tenga como propósito el lograr la eficiencia y efectividad en la escrituración.

D1 - Relación Cliente Final

Los dos ámbitos anteriores son fundamentales pero básicos y comunes; el análisis de la competencia muestra que todas entregan estos servicios. Si bien estas áreas deben tener un excelente funcionamiento, no generan un valor diferenciado con relación a las inmobiliarias, y tampoco, una ventaja competitiva. Sin embargo, el cultivar una relación de confianza y a largo plazo con los clientes finales, no es característico de la competencia. Las inmobiliarias con mayor participación de mercado como lo son Almagro e Imagina, sí han desarrollado satisfactoriamente este ámbito y han logrado un relacionamiento con el cliente final (se sugiere ver la sección de Anexos).

Este aspecto es clave, ya que permite la alineación de la empresa hacia el cliente final y el incremento de la venta. También, es conveniente potenciar una marca propia para crear lealtad y reconocimiento de marca. En este momento, solo dos clientes tienen su propia marca; las demás empresas no la muestran y están interesados en que SGI tenga una. Por otro lado, la empresa tendrá que segmentar y conocer a sus clientes a cabalidad, para lo cual deberá comprender todos los puntos de contacto en la experiencia de compra y redefinirlos.

De esta forma, se tendrá una percepción clara y completa de los clientes finales; capacidad altamente valorada por las inmobiliarias. Asimismo, también se aborda la amenaza de los agrupadores de demanda, ya que al conocer a los clientes finales y generar una relación de confianza, se podrán identificar inversionistas pequeños, proponerles una inversión en conjunto y vender un edificio completo de esta manera.

D2 - Marketing Digital, Automatizado y Cuantitativo

Otro elemento diferenciador y poco abordado por la competencia, es el marketing digital y automatizado. Esto también se ubica dentro de las valorizaciones más importantes de los clientes, a pesar de que hoy día el marketing es cualitativo; las sugerencias y asesorías en marketing que se entregan a las inmobiliarias son fundamentadas según la *expertise* y conocimientos acumulados en los 30 años que tiene SGI.

Este ámbito de acción permite obtener métricas y optimizar el marketing. Además, se automatizan muchas actividades, lo cual reduce costos y da espacio para que los vendedores se enfoquen en tareas de mayor valor. Por otro lado, se integran todos los canales de venta en uno, implementando publicidad cruzada y mejorando su gestión y rendimiento. Un aspecto a destacar es que también promueve el uso extensivo de la base de datos que tiene SGI para generar campañas enfocadas y hacer seguimiento de publicidades por segmento. Esta área se complementa directamente con la relación con el cliente y es una pieza clave de su efectividad.

Finalmente, este ítem es importante porque fomenta el ingreso al mundo digital, facilitando el abordaje de las amenazas de venta online y de la realidad virtual. Esta misma área puede incursionar e implementar las últimas tecnologías digitales y virtuales.

V2 - Análisis de Mercado Inteligente

Los clientes han manifestado un elevado interés por un análisis y ajuste de precios asertivo y constante. Por otro lado, el análisis externo muestra que los clientes finales son considerablemente sensibles al precio; si se tienen departamentos similares pero con precios diferentes, se elegirá el de menor precio. Así entonces, entender instantáneamente y automáticamente los cambios de precios en el mercado, sería una capacidad única y muy útil. Esto es posible, se puede desarrollar una herramienta de Web Scraping, similar a la que ocupa Google para indexar sus sitios a la búsqueda, que extraiga la información completa de portales inmobiliarios online, tales como el Portal Inmobiliario. Las inmobiliarias ajustan los precios semanalmente en este sitio; por lo que se podría visualizar los precios de la competencia, y a la vez, entender las tendencias de precios en sectores de interés.

Luego, si se ajustan los precios inteligentemente, se pueden ganar los clientes finales a la competencia de forma constante. Por otra parte, se tienen datos históricos de precios y del mercado; esta información se puede utilizar para respaldar y mejorar la asesoría en el desarrollo de proyectos. Ello, en consecuencia, ayudaría a disminuir la dependencia de la empresa en relación a la persona de Sergio Silva.

V1 - Proporcionar Terrenos

El negocio inmobiliario tiene una constante y fuerte escasez de terrenos viables para ejecutar proyectos. Esto se valida gracias al análisis externo y de clientes. Muchos clientes han mostrado una valorización importante en referencia al hecho de que SGI les proporcione terrenos.

La confianza en la *expertise* en la comercialización, genera una fiabilidad de los análisis asociados a la viabilidad comercial y económica de los terrenos. En adición, el dueño menciona que este negocio es muy rentable.

El área de negocios de terrenos requiere de información del mercado, precios y competencia, la cual debe ser analizada para encontrar terrenos propicios según los requerimientos de los diversos tipos de proyectos inmobiliarios. Se puede crear una sinergia entre estos dos sistemas para satisfacer el insumo más importante de los clientes.

P1 - Atraer, Desarrollar y Retener Talento

Todos los aspectos anteriores no son posibles de desarrollar si no se cuenta con un personal de alto nivel en la empresa, y si éste no se retiene. En la actualidad, la compa-

ña presenta un elevado nivel de rotación, lo que implica bajos niveles de pertenencia y compromiso con la organización, además, de la generación de costos extras por capacitaciones y aclimatación del personal nuevo. Este ámbito es un pilar fundamental a tener en consideración para el desarrollo de cualquier estrategia que se decida llevar a cabo.

P2 - Control de Gestión, Procesos y Métricas

El control, los procesos y métricas, también son claves para poder desarrollar los ámbitos descritos anteriormente. El control de gestión, hoy día inexistente, permitirá llevar un control del cumplimiento de la estrategia y de los indicadores claves para la correcta gestión del negocio. Los procesos deben ser implementados en los mismos sistemas informáticos para que no exista la posibilidad de evadir los procedimientos y buenas prácticas. Las métricas alimentarán la información del control de gestión, y del rendimiento del equipo de venta, escrituración y marketing.

Capítulo 3

Estrategia

3.1. Lineamiento Estratégicos

Las conclusiones generadas de los análisis del capítulo anterior permiten identificar las líneas de acción que debe tomar la empresa en su estrategia. Los dueños de la compañía concordaron con estos análisis y las conclusiones obtenidas.

Se crea una pirámide de valor (Figura 3.2), la cual permite plantear los lineamientos estratégicos.



Figura 3.1: Pirámide Estratégica. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta se sustenta en dos pilares claves, contar con un personal comprometido y competente, y tener un sistema de control de gestión y procesos. Luego se tiene una pirámide básica pero muy importante de valor; potenciar el equipo de venta y ser eficientes en la escrituración. A medida que se sube en la pirámide, se evidencia una mayor diferenciación y valor único. En el segundo nivel se desarrolla un marketing de primer nivel y se trabaja una relación estrecha y de confianza con el cliente final. El nivel más elevado es el que permitirá generar una ventaja competitiva, si se logra desarrollar adecuadamente. En este nivel se busca sistematizar y automatizar la entrega de terrenos, además de proporcionar y utilizar un análisis del mercado inteligente que entregue información única e indispensable para el negocio.

Se desprende que la estrategia se basa en dos lineamientos estratégicos que abarcan todos los objetivos necesarios; la digitalización de la empresa y desarrollar una relación estrecha con el cliente inmobiliario y el consumidor. Estos lineamientos permiten enfocar los esfuerzos para una mejor implementación.



Figura 3.2: Lineamientos Estrategia. Fuente: Elaboración propia (2017).

Debido al profundo análisis de los clientes con resultados estadísticos robustos, se tiene una estrategia respaldada en las reales preferencias de los clientes. Además, esto se condice con el análisis externo, que demuestra que los ámbitos de acción para diferenciarse y entregar más valor también siguen esta línea. En tercer lugar, la estrategia se respalda con las ambiciones y lineamientos de los dueños, que llevan más de 30 años en el rubro. Consecuentemente se logra una estrategia sólidamente fundada para posicionar la empresa en el mercado y crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los temas estratégicos se enmarcan en una Estrategia Delta que busca lograr el *Lock-in* de clientes. Los clientes nuevos se cautivan y adquieren por diferenciación en la comercialización y definición de productos, o por entrega de un terreno como atractivo de compra. Posteriormente, se busca lograr una integración completa del área de comercialización, entregando un servicio mejor del que ellos tienen internalizado. Finalmente se busca lograr la dependencia en SGI (*Lock-in*) bajo la modalidad de entrega de terrenos constante y el sistema de información.

3.2. Definición Estratégica

La misión y visión de la empresa deben ser cautivadoras y fomentar la alineación de ésta hacia la estrategia, permitiendo el desarrollo de una cultura que motive al personal. A la vez, deben integrar y transmitir la esencia de la compañía, vinculándola hacia la estrategia. En este caso, el enfoque que integra los distintos aspectos de la estrategia y a la vez motiva, es el cliente final. Por esta razón se eligió orientar la misión y visión centrada en

él; sin embargo, en las promesas a *stakeholders* se especifica con claridad los compromisos con las inmobiliarias. Para que la visión sea inspiradora, se intenta responder, ¿Por qué el mundo está mejor como resultado de la existencia de la empresa?¹. En la misión se detalla lo que hace la organización en el día a día para lograr esa visión. Para esta definición se investigaron visiones inspiradoras de otras empresas y de los espacios dónde vivimos, esto se entrelazo estudiando lo que hace SGI y lo que busca hacer a futuro.

3.2.1. Visión

En primer lugar, la empresa tendrá una definición de los espacios físicos con los que trabaja, otorgando un contexto a la visión:

"Los espacios físicos que construimos son el lienzo de la existencia humana; son donde vivimos, donde trabajamos, donde dormimos, consumimos, movemos, creamos, conectamos y donde jugamos. De alguna manera, donde prosperamos."

La visión de SGI se cita a continuación:

“Conectando a las personas con los espacios físicos que definen nuestra vida.”

3.2.2. Misión

Con respecto a la misión, SGI manifiesta:

“Comprendemos, descubrimos y entregamos los espacios físicos construidos que necesitan las personas.”

3.2.3. Valores

En relación a los valores organizacionales, los siguientes definen la cultura organizacional de SGI:

“Rigor, diligencia, integridad, profesionalismo y lealtad.”

¹How great leaders inspire action, Simon Sinek. Ted Talk. 2009.

3.2.4. Promesas a *Stakeholders*

Stakeholders	Promesa	Indicador
<i>Accionistas</i>	Maximizar el valor	EBITDA
<i>Inmobiliarias</i>	Maximizar sus ingresos	Satisfacción clientes
<i>Clientes Finales</i>	Asesorar y entregar el mejor servicio	Satisfacción cliente final
<i>Trabajadores</i>	Ser la mejor empresa para trabajar	Satisfacción de personal
<i>Comunidad</i>	Hacer aportes sociales y comunitarios	Nº Iniciativas
<i>Proveedores</i>	Mantener la lealtad	Rotación de proveedores
<i>Estado</i>	Cumplir con los aportes fiscales	Impuestos a la Renta e IVA

Tabla 3.1: Promesas a Stakeholders. Fuente: Elaboración propia (2017).

3.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos permiten llevar la estrategia a metas concretas que deben cumplirse para llevarla a cabo y medir la eficiencia de su implementación. Esto se aborda desde cuatro perspectivas distintas, donde cada una es consecuencia de la anterior; finalmente, el propósito es que la empresa genere más valor desde una perspectiva financiera.

3.3.1. Perspectiva Financiera

F0 - Aumentar Ventas

Los dueños manifiestan que su objetivo con esta estrategia es lograr obtener mayores ventas en el tiempo. Hoy día las ventas están en el orden de las 2.280.000 UF; para un plazo de 5 años, proyectan que éstas deben alcanzar los 4.000.000 UF. Estos ingresos se aumentarán consiguiendo más proyectos por cada cliente, captando clientes nuevos y agregando servicios novedosos.

F1 - Aumentar EBITDA (Rentabilidad)

Como se observó en la sección anterior, en la actualidad el EBITDA es solo de 3%. Los propietarios de SGI manifiestan que desean que la rentabilidad sea por lo menos de un 20%, lo cual se puede lograr por medio de tres acciones específicas. Primero, actualmente existe capacidad para suplir más proyectos; si bien aumentarían los costos por comisión, esto es insignificante frente a los mayores ingresos y al mantenimiento de los costos fijos. Segundo, como se apreciará en los objetivos de otras perspectivas, se automatizarán y estandarizarán procesos que al momento toman mucho tiempo del personal, lo que ampliará aún más la capacidad de proyectos gestionables. Finalmente, se acrecentará el valor

agregando servicios nuevos; al respecto, particularmente la directiva coincide en afirmar que el proporcionar terrenos es rentable gracias a la elevada generación de ingresos.

F2 - Mejorar el valor para los clientes

El análisis de clientes muestra las mayores valorizaciones de éstos, lo que permite a SGI potenciar esos aspectos para mejorar su posicionamiento según las preferencias identificadas. Si esto se realiza correctamente, se lograría un mayor índice de retención y satisfacción de clientes. Esta condición se tiene como prioridad, ya que algunas valorizaciones hacen referencia a aspectos básicos en los que el cliente no permite una baja calidad de servicio.

Las valorizaciones más importantes del segmento de clientes objetivo son el disponer de un equipo de venta capacitado y efectivo, una escrituración eficiente, obtener información relevante del cliente y del mercado, el ajuste adecuado de los precios al mercado y el que se realice un marketing efectivo para optimizar sus ingresos.

F3 - Aumentar rentabilidad por cliente

Los clientes actuales tienen una gran cartera de proyectos, de los cuales desarrollan unos pocos en conjunto a SGI; el resto, los trabajan internamente o los externalizan con otras comercializadoras. Los clientes de mayor tamaño: Fortaleza, Santolaya, Danacorp y Avallaneda, agrupan en total 46 proyectos que no comercializan con SGI. Teniendo en consideración que SGI tiene aproximadamente 20 proyectos en ejecución, pudiera afirmarse que existe un gran potencial de aumentar la rentabilidad por cliente si estas compañías deciden externalizar más proyectos con SGI. Esto se lograría gracias a la implementación de la estrategia completa, lo que permitirá generar una mayor utilidad y rapidez en la venta, en comparación de lo que lo que alcanzarían en caso de que decidieran comercializarlos por otra vía.

Por otro lado, el marketing es gestionado por SGI, pero los servicios de marketing son ejecutados por agencias externas. SGI presenta presupuestos a las agencias a las inmobiliarias, y si son aprobados, recibe los fondos monetarios para la ejecución del marketing; el dinero es transferido directamente a las agencias sin obtener ningún margen de ganancia. Los dueños desean internalizar el marketing y cobrar por este servicio; el valor del mismo se calculará en detalle en el capítulo de Análisis de Factibilidad, siendo esto necesario para llevar a cabo el lineamiento estratégico de Marketing Digital y Cuantitativo, y de la Relación Cliente Final.

F4 - Aumentar ingresos con nuevos clientes

Actualmente la captación de clientes nuevos recae completamente en Sergio Silva. Los propietarios de SGI manifiestan que otro de los objetivos principales de esta estrategia es lograr el reconocimiento de la empresa en el mercado inmobiliario; que sean las inmo-

liarias las que busquen a la compañía, y no al revés. Como segunda prioridad y una vez se hayan consolidado los servicios fundamentales de la organización, se atraerán nuevos clientes por medio del posicionamiento de la marca y el marketing digital.

Importante recalcar que el análisis externo mostró que la tendencia del sector es de una menor concentración; constantemente entran nuevos actores debido a las bajas barreras de entrada. Consecuentemente, SGI puede lograr obtener clientes nuevos continuamente si se enfoca en este nicho.

F5 - Aumentar ventas agregando servicios nuevos

El servicio de proveer terrenos a los clientes, consiste en firmar un contrato de compraventa con el dueño del terreno por un monto, y luego comercializarlo con el cliente percibiendo un pequeño margen de utilidad. Dado los altos montos transados, este margen supone implícitamente la obtención de altos ingresos. Dada la escasez de suelos viables para el desarrollo de proyectos, y en función de que éste es el insumo principal de las inmobiliarias; el mantener un flujo constante en la entrega de terrenos óptimos, supondría un ingreso asegurado y permanente para SGI.

Otro servicio nuevo a brindar, está representado por el aporte de información constante y actualizada del mercado; lo cual es un aspecto crucial para la operación del negocio inmobiliario, ofreciendo un apoyo en la asesoría de la concepción del proyecto al permitir soportar el análisis de demanda, precios y tendencias de productos por área geográfica y segmento.

Por otro lado, este análisis del mercado daría lugar a un mejor ajuste de precios; se podría observar la competencia para estar bajo sus precios y lograr vender más. Estos dos factores: un mejor diseño inicial del producto y una optimización del precio de venta, darían una mayor rentabilidad y velocidad de venta a las inmobiliarias, lo que en consecuencia implicaría el incremento de los ingresos totales por proyectos y los ingresos mensuales de SGI.

3.3.2. Perspectiva Clientes

C0 - Optimización de la venta

Este objetivo es clave para aumentar el valor del negocio. Desde una perspectiva del cliente, éste tiene que percibir que adquiere mayor valor contratando los servicios de SGI. Dado que la finalidad del cliente es generar la máxima utilidad por proyecto, es necesario que obtenga mayores ingresos y velocidad de venta optando por SGI; por ende, las metas deben estar alineadas a ese fin. Lo ideal es que el cliente no solo lo perciba, sino que lo evidencie cuantitativamente; esto sería posible si tiene acceso a información de la velocidad de venta de la competencia, demostrando que el ajuste de precios ha logrado que no comercialice a bajos precios, y que por lo tanto, ha obtenido mayores ingresos. Cuando se

implemente el análisis de mercado, se proveería esta información.

El disponer de un equipo de venta capacitado y efectivo, y de un marketing optimizado y asertivo, tendría como consecuencia una velocidad de venta sobre el promedio. Por otro lado, parte de los objetivos de la estrategia del marketing digital y la relación con el cliente final, es identificar y relacionarse con los inversionistas; el propósito es lograr agrupar a los inversionistas al permitir que compren a menores precios y en las primeras etapas de un proyecto. Esto haría que aumentara considerablemente la velocidad de venta y además que la inmobiliaria perciba mayores ingresos al bajar los costos de venta.

Finalmente, como se comentó anteriormente, ajustar los precios permite que la inmobiliaria no pierda dinero por vender a un menor precio, o por dejar de vender al tener precios muy altos. El consumidor tiene una elevada sensibilidad al precio, por lo que esta variable debe ser manejada correctamente.

C1 - Rapidez en recuperar dineros al escriturar

Otro pilar básico del servicio de SGI y de las valorizaciones del cliente es una escrituración eficiente. Esto implica que el proceso sea transparente y claro, debe ser rápido y eficiente. Se debe tener especial cuidado en no cometer errores, ya que hacerlo en esta etapa final del servicio de SGI, causaría una mala percepción del servicio completo prestado. Es necesario el suministro de información constante a la inmobiliaria acerca de dónde está cada escritura y en relación a los tiempos en los que ha permanecido en cada proceso. El objetivo final es la rapidez en obtener el dinero para las inmobiliarias.

C2 - Estrategias comerciales asertivas

El cliente debe percibir que se realiza un correcto ajuste de precios de parte de SGI para maximizar su utilidad. Al complementar con la herramienta de análisis de mercado, el cliente tendrá la certeza de que SGI está priorizando sus beneficios; adicionalmente, se resolvería el conflicto de intereses que tiene SGI de comercializar a un menor precio para vender más. Es importante recalcar que cualquier modificación de precios se realiza solo con la aprobación de la inmobiliaria. Generalmente la justificación que provee SGI para ello, es en base a análisis internos del proyecto; por ejemplo, que una tipología de departamento se está vendiendo muy rápido y se debe subir el precio; o cuando hay una lenta velocidad de venta, y se realizan estudios de mercado manuales para demostrar que es necesario subir el precio. Estos estudios se realizan con clientes incógnitos que cotizan en sala de ventas y su frecuencia es esporádica. Es pertinente el proponer y ajustar precios para superar al mercado en base a la información y análisis automáticos que desarrolle SGI.

C3 - Proporcionar Terrenos

Este objetivo busca posibilitar la compra de un terreno mediante SGI, para posteriormente, ser comercializado por la empresa. Se presentaría una evaluación de proyecto fundada en la información que tiene SGI, y por supuesto, el cliente debe confiar en la sugerencia emitida.

3.3.3. Perspectiva Interna

I0 - Integrar canales, medir y mejorar marketing

Este objetivo busca integrar los canales tradicionales y digitales ya que sus métricas deben ser comparables, y se debe mejorar la efectividad en su conjunto. Es necesario entender qué conjunto de estrategias deben ser implementadas por tipo de proyectos y clientes.

El proceso de marketing digital se realiza de forma externalizada siendo un aspecto que los propietarios de SGI desean desarrollar. A su juicio, el futuro de la venta es online; sin embargo, en la actualidad mantienen su enfoque en la venta tradicional y consideran que deben evolucionar para estar a la vanguardia y lograr un posicionamiento en el mercado. Por otro lado, los clientes han manifestado su interés de que se promueva el marketing digital ya que tienen la creencia certera de que es la forma actual para captar clientes.

Adicionalmente, en este proceso se utiliza la base de datos de SGI para obtener información sobre clientes, compras y proyectos con un historial de ocho años que permite la identificación de segmentos y su comprensión.

A grandes rasgos, un marketing digital de alto estándar implica realizar estrategias con campañas segmentadas, automatizando lo máximo posible el radio de acción sin perder el toque personal; utilizar los canales adecuados e integrarlos; y que las campañas de cada uno de los canales, sea realizada con un profundo conocimiento de éste. Finalmente, se debe iterar y mejorar constantemente la campaña en base a los resultados, realizando experimentos para optimizarla.

En una segunda etapa, se desarrolla la relación con el cliente final apoyándose en la información de los clientes obtenida en la etapa anterior.

La inmobiliaria debe percibir que el servicio de marketing es de alta calidad y que se está optimizando su dinero. Actualmente, los fundamentos para las propuestas de marketing y sus decisiones, están basadas en la experiencia de SGI, a futuro esta debe estar avalada por el suministro de datos reales y cuantificables.

I1 - Control y seguimiento de todas las áreas, proyectos y negocio en su totalidad

Este objetivo estratégico implica crear un sistema de control de gestión en la empresa, hoy día inexistente. Éste es requerido para una comprensión del estado del negocio, tanto en su totalidad, como por proyectos y áreas. Además, es necesario para medir y ejecutar adecuadamente el resto de los objetivos. Por ejemplo, se debe medir el cumplimiento de procedimientos para una correcta escrituración.

Se debe adoptar el uso de esta herramienta por parte de la administración, para su gestión en el corto, mediano y largo plazo. En la actualidad no se dispone de indicadores del negocio que permitan esta gestión, por lo que también se requiere desarrollar e implementar la medición constante de ellos. En la sección de Control de Gestión se detallarán estos indicadores.

I2 - Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesores)

Como se mencionó con anterioridad, una de las valorizaciones más altas de los clientes es contar con equipo de venta capacitado y efectivo. Existen ocasiones en que las inmobiliarias envían supuestos clientes como incógnitos a la sala de ventas, y los vendedores son mal evaluados. Este servicio es fundamental en relación a lo ofrecido por SGI, por lo que debe ser supervisado y llevado a cabo correctamente.

Hoy día no todo el equipo de venta tiene un conocimiento profundo del proyecto y de cómo comercializar adecuadamente, o no sigue correctamente los procesos. Parte de este problema, es debido la alta rotación de personal, pero también por la falta de una evaluación de su trabajo, de capacitaciones y del cumplimiento de un seguimiento constante y estructurado. En algunos proyectos, incluso, no se contacta a todos los clientes que consultan pidiendo información. Los propietarios de SGI desean que se desarrollen capacitaciones constantes y de alto nivel, con información asociada a las ventas y con enseñanzas de mejores prácticas; además de un CRM que les obligue a mantener un seguimiento estructurado. Este software dispondría de métricas de su trabajo y adicionalmente facilitaría el contacto y conocimiento de sus clientes. Un importante beneficio es que una misma vendedora podría atender a clientes anteriores en nuevos proyectos, función que no es posible en la actualidad, ya que no se tiene este registro disponible y el seguimiento es manual.

I3 - Desarrollar procesos eficientes y automatizados

Actualmente se invierte mucho tiempo en procesos que podrían ser más eficientes o automatizados. Por ejemplo, un jefe de proyecto pierde la tarde completa de todos los lunes, creando un reporte para un cliente, ya que debe obtener información de distintas fuentes del sistema interno, armar una hoja de Excel, analizarlo y crear un informe. Este reporte podría ser fácilmente automatizado y realizado por el mismo sistema, pero no se

tiene la agilidad informática para ello; automatizar un solo informe toma más de un mes y los jefes de proyecto no tienen la facultad de pedir esto a la empresa externa de TI.

Por otro lado, muchos de los procesos de venta y escrituración pueden ser integrados en el sistema de forma que el trabajador deba usar este sistema para ejecutarlos y sea imposible no cumplir con los procedimientos estipulados.

Desarrollar estos procesos permitirían dar tiempo a los trabajadores para que cumplan otras funciones que entregan mayor valor y que se utilicen de mejor manera los recursos de la empresa.

I4 - Conocer y segmentar a los clientes finales

Este objetivo busca que se estudie e identifiquen los distintos segmentos de consumidores. Esto es fundamental a la estrategia, ya que permite desarrollar una relación estrecha con el cliente final; si se utiliza la información correctamente. Este objetivo requiere que estén implementadas las herramientas de medición y de marketing.

I5 - Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos

Con un mejor conocimiento de los segmentos y clientes finales se pueden desarrollar soluciones y procesos específicos para cada tipo de cliente en toda la cadena de valor. Por ejemplo, el trato en la venta y escrituración de un consumidor inversionista experimentado sin duda será distinto a un consumidor joven que compra su primera vivienda.

Con una comprensión al detalle de los tipos de clientes; que buscan y que prefieren, se podría asesorar de mejor forma en el diseño del producto en las primeras etapas de un proyecto.

Este objetivo incluye identificar a los inversionistas y ofrecerles soluciones a medida. En la empresa todos los vendedores están en la sala de ventas, los dueños desean implementar vendedores residentes que estén enfocados en captar clientes inversionistas. Para este segmento es importante utilizar la base de datos de compradores y cotizadores para identificar y vender al segmento de inversionistas. Se debe crear una relación estrecha, de confianza y al largo plazo con los inversionistas, incrementando su retención y valor.

I6 - Análisis de datos, clientes y mercado

Este proceso de innovación al largo plazo busca crear una ventaja competitiva obteniendo un análisis del mercado único. Se puede utilizar software para recopilar una gran cantidad de datos del mercado desde portales inmobiliarios automáticamente y diariamente. Esto implicaría obtener una gran cantidad de datos del mercado lo que daría lugar a utilizar técnicas de *Big Data* para analizar estos datos y luego una correcta visualización de ellos para ser utilizado como herramientas de decisión. Los análisis y visualizaciones se

realizan con los requerimientos específicos de SGI basados en sus 30 años de experiencia y con sugerencias del analista.

El cliente manifiesta una alta valorización de obtener información relevante del mercado, en particular, acerca de la competencia y los precios. Es necesario el suministro de datos relativos a velocidades de venta, precios y descripciones de los proyectos de la competencia.

Por otro lado, SGI puede analizar las tendencias y entender la demanda a futuro con la información que adquiere del mercado. Desde la perspectiva del cliente, esto quedaría plasmado en la asesoría asociada a la concepción del proyecto.

Un aspecto fundamental de la estrategia es el tener una percepción clara y completa del cliente final. Este propósito también debe contemplar utilizar esta información para potenciar la asesoría.

3.3.4. Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento

A1 - Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia

Es necesario adquirir competencias en programación, análisis de datos, inteligencia de negocios, marketing digital y control de gestión. Sin esto, es imposible ejecutar la estrategia planteada.

A2 - Atraer, desarrollar y retener talento

Este objetivo busca que la empresa logre tener a disposición un excelente equipo de trabajo. Además, pretende solucionar diversos aspectos que son necesarios para la ejecución de la estrategia. La alta rotación de personal, va en oposición directa a la conformación de un equipo de venta capacitado y efectivo. En la actualidad, la directiva está enfocada en solventar estas deficiencias, principalmente intentando el pagar sueldos superiores a los del mercado y ofreciendo un grato ambiente de trabajo. Sin embargo; esto no es suficiente y se requiere que este objetivo sea abordado integralmente. Posteriormente, en la segunda etapa se desarrollarán proyectos específicos para lograr una correcta gestión de recursos humanos con fundamento en el modelo de Enrique Jofré ²:

1. Presupuesto, selección, ingreso y sucesión
2. Evolución cultural de la organización
3. Relaciones laborales
4. Administración de personal
5. Desarrollo del personal

²Enrique Jofré. Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Julio 2014.

A3 - Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente interno y externo, colaborativa y alineada con la estrategia

La estructura organizacional debe adaptarse a fin de dar cumplimiento a los objetivos; es necesario evaluar los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de la empresa para coordinarlas, asegurar una buena ejecución y alinearlas con la estrategia. Se deben estudiar las sinergias, conflictos y ver como un área influencia a la otra.

Este aspecto es necesario para enfocar y alinear la empresa con la estrategia. El grupo de personas en su conjunto debe contar con hábitos, normas, creencias, valores y experiencias³ fundamentadas en lograr una relación cercana y a largo plazo tanto con la inmobiliaria como con el cliente final.

3.4. Mapa Estratégico

El mapa debe analizarse desde abajo hacia arriba; una perspectiva inferior es el origen de la superior. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento cementa las bases de la empresa, las personas. Sin ellas, incluyendo sus capacidades y su colaboración, la empresa no funciona. Luego, los procesos internos de la empresa son los que crean el valor que transferirán los clientes. Estos últimos, son los que finalmente permiten el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

Es importante analizar las relaciones entre objetivos para obtener una mirada integral de ellos y entender cómo cada uno incide sobre los otros, lo cual es claramente observable. Asimismo, es significativo el comprender la manera en la que se complementan para una buena ejecución de la estrategia a futuro.

El color rojo representa los objetivos finales aspirados por los dueños de la empresa. Los verdes son los objetivos financieros que permiten llegar a los objetivos finales. Los azules, son los que pertenecen al lineamiento de digitalización de la empresa. Así mismo, los amarillos son parte del lineamiento estratégico que busca formar una relación estrecha con el cliente inmobiliario y el consumidor. Finalmente, los blancos son los aprendizajes y crecimientos necesarios para desarrollar los objetivos. (Ver Figura 38)

³¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?. Javier Diaz

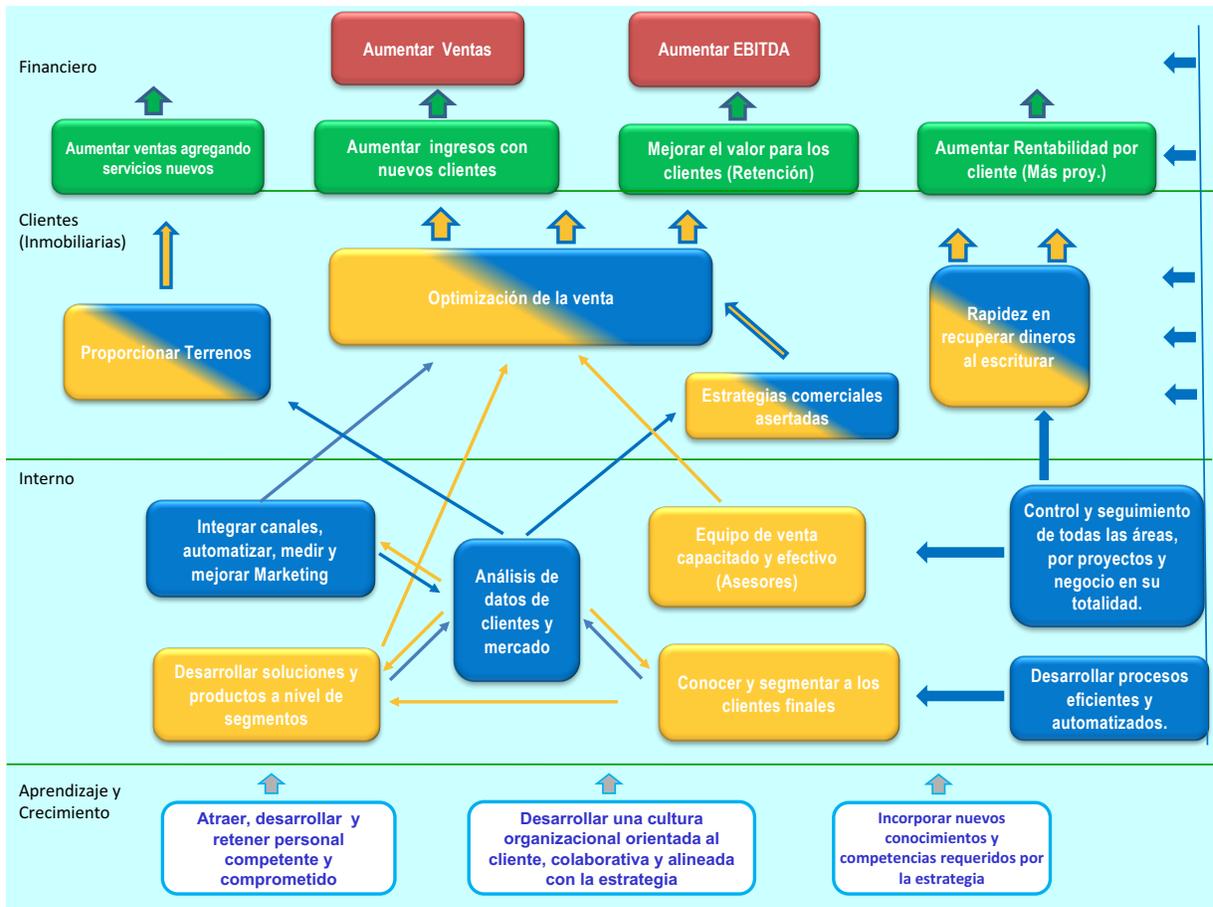


Figura 3.3: Mapa Estratégico SGI. Fuente: Elaboración propia (2017).

Capítulo 4

Diseño de Sistema de Control de Gestión

4.1. Indicadores y metas para cada objetivo

A continuación se resumen los indicadores y metas para cada objetivo. Para una completa descripción y justificación de cada uno de ellos; con explicaciones de las metas y como lograrlas, se sugiere revisar Anexos.

4.1.1. Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera								
Objetivo	Indicadores	Metas					Observaciones	Responsable (Cargo)
		2018	2019	2020	2021	2022		
Aumentar Ventas	Ventas totales (Millones de UF)	2,2	2,7	3	3,5	4	Son ventas y no ingresos debido a distorsiones por ingresos de ventas de años anteriores	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Aumentar EBITDA (Rentabilidad)	EBITDA (%)	5	7	10	15	20	Aumento considerable. Se obtiene con más proyectos y ventas, rentabilizando áreas internas, aumentando capacidad operativa, y con ingresos por venta de terrenos	Sergio Silva (Gerente General)
Mejorar el valor para los clientes	Retención de clientes (%) Satisfacción de clientes (%)	70 60	90 80	95 90	95 95	95 95	Importante para evitar internalización y captar más clientes. Satisfacción se mide con encuesta periódica	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Aumentar rentabilidad por cliente	Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)	35	50	60	70	80	Alto potencial de captar proyectos de clientes existentes. En total cuenta con más del doble de los proyectos actuales de SGI.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Aumentar ingresos con nuevos clientes	Adquisición de clientes (Nº)	1	3	3	3	3	Se pretende potenciar la captación de clientes nuevos. Este indicador también mide de cierta forma el reconocimiento del mercado.	Sergio Silva (Gerente General)
Aumentar ventas agregando servicios nuevos	Ingresos por servicios nuevos (Miles de UF)	-	-	5	10	22	Este indicador refiere a los ingresos percibidos gracias a la entrega de terrenos.	Sergio Silva (Gerente General)

Tabla 4.1: Indicadores y metas, perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia (2017)

4.1.2. Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes								
Objetivo	Indicadores	Metas					Observaciones	Responsable (Cargo)
		2018	2019	2020	2021	2022		
Optimización de la venta	Satisfacción de inmobiliarias (%)	70	80	90	90	95	Este objetivo busca optimizar los ingresos de la inmobiliaria. Incluye la concepción del proyecto, gasto óptimo de los recursos, equipo de venta, marketing, agrupar demanda y percepción de cliente final. En una etapa posterior se medirá cuantitativamente las ventas del mercado y su velocidad de venta.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Proporcionar terrenos	Terrenos entregados (N°)	-	-	2	4	10	Este indicador muestra la cantidad de terrenos requeridos para cumplir con las metas financieras de la empresa.	Sergio Silva (Gerente General)
Rapidez en recuperar dineros al escriturar	Tiempo comienzo a fin (Días)	50	40	40	40	40	Un tiempo de escrituración de 40 días es un estándar de excelencia y difícil de lograr, potenciaría el valor entregado. Este es el indicador principal a medir, sin perjuicio de esto se utilizarán una serie de indicadores extras para asegurar una correcta escrituración.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Estrategias comerciales asertadas	Satisfacción de inmobiliarias (%)	70	80	90	90	90	Las estrategias comerciales son un elemento esencial de la venta. Incluye el correcto ajuste de precios, manejo de la oferta y promociones. El conflicto de intereses de parte de SGI de vender a un menor precio, se externaliza en una herramienta objetiva que sugiere los cambios en base a datos cualitativos y reales.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)

Tabla 4.2: Indicadores y metas, perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).

4.1.3. Perspectiva Interna

Perspectiva Interna								
Objetivo	Indicadores	Metas					Observaciones	Responsable (Cargo)
		2018	2019	2020	2021	2022		
Integrar canales, medir y mejorar marketing	Dinero gastado vs presupuesto y % de venta (%)	A medir	-	-	-	-	Este objetivo busca optimizar los recursos gastados en marketing. Hoy se realiza un plan de marketing detallado pero no se mide su eficacia.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Control y seguimiento de todas las áreas, proyectos y negocio en su totalidad	Uso por gerencia (Satisfacción G. %)	100	100	100	100	100	Este objetivo es un pilar de la estrategia, ya que busca implementar el control y seguimiento de todas las áreas y proyectos, asegurando una correcta operación	Sergio Silva (Gerente General)
Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesores)	Nota de clientes incógnitos (1 a 7)	5	6	7	7	7	Este indicador mide el rendimiento y efectividad del equipo de venta. Cabe destacar que la empresa externa de clientes incógnitos, también entrega métricas de rendimiento en torno al mercado.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Desarrollar procesos eficientes y automatizados	Satisfacción Gerencia (%)	100	100	100	100	100	Este objetivo busca automatizar y sistematizar diversos procesos en todas las áreas, reduciendo significativamente el tiempo empleado en distintas acciones.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Conocer y segmentar a los clientes finales	N° y calidad de segmentos, variables y características (Sat. G. %)	70	90	100	100	100	Este objetivo no se puede medir directamente, ya que un mayor número de segmentos y características, no implica que los segmentos sean de calidad y entreguen valor a la empresa.	Encargado área de marketing digital y TI.
Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos	Uso de segmentos para asesoría, mkt y ventas (Sat. Gerencia, %)	50	70	80	90	95	Este objetivo busca por un lado que se utilice la segmentación para lograr un trato asertivo y humano con los distintos tipos de compradores. Por otro lado, pretende que se utilice el conocimiento profundo del comprador para asesorar en el diseño del producto.	Encargado área de marketing digital y TI.
Análisis de datos de clientes y mercado	Utilidad de los análisis en todos los ámbitos (Sat. Gerencia, %)	50	60	70	80	90	Este indicador mide la visión del negocio, verificando la utilidad de los análisis de las herramientas en los ámbitos de ventas, marketing y asesoría.	Encargado área de marketing digital y TI.

Tabla 4.3: Indicadores y metas, perspectiva interna. Fuente: Elaboración propia (2017)

4.1.4. Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento								
Objetivo	Indicadores	Metas					Observaciones	Responsable (Cargo)
		2018	2019	2020	2021	2022		
Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	Satisfacción Gerencia (%)	100	100	100	100	100	Este indicador abarca ámbitos de eficiencia, marketing, análisis de datos, trato con clientes, equipo de venta, entre otros aspectos.	Sergio Silva (Gerente General)
Atraer, desarrollar y retener talento	Rotación de personal (%)	30	10	7	7	7	Este ítem es uno de los pilares de la estrategia, abarcando un lineamiento completo de dicha. Las personas son lo más importante de una organización, ya que sin ellas ésta no podría operar.	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
	Satisfacción de personal (%)	70	90	95	95	95		
	Iniciativas implementadas (Satisfacción gerencia)	80	100	100	100	100		
Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con la estrategia	Satisfacción Gerencia (%)	80	100	100	100	100	Este aspecto tiene como propósito plasmar en la cultura de la empresa la relación con el cliente, y que esta cultura, esté en función de la estrategia. Los dueños manifiestan que parte de esto se medirá con el correcto uso de protocolos y procedimientos.	Sergio Silva (Gerente General)

Tabla 4.4: Indicadores y metas, aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia (2017)

4.2. Cuadro de Mando Integral

En esta sección se presenta el cuadro de mando a utilizar por la empresa (Ver Tabla 4.5. Este reúne todos los objetivos, con sus respectivas métricas y responsables.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas					Responsable (Cargo)
			2018	2019	2020	2021	2022	
Financiera	Aumentar Ventas	Ventas totales (millones de UF)	2.2	2.7	3	3.5	4	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Financiera	Aumentar EBITDA	EBITDA (%)	5	7	10	15	20	Sergio Silva (Gerente General)
Financiera	Mejorar el valor para los clientes	Retención de clientes (%)	70	90	95	95	95	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
		Satisfacción de clientes (%)	60	80	90	95	95	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Financiera	Aumentar rentabilidad por cliente	Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)	35	50	60	70	80	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Financiera	Aumentar ingresos con nuevos clientes	Adquisición de clientes (N°)	1	3	3	3	3	Sergio Silva (Gerente General)
Financiera	Aumentar ventas agregando servicios nuevos	Ingresos nuevos (miles de UF)	-	-	5	10	22	Sergio Silva (Gerente General)
Cliente	Proporcionar terrenos	Terrenos entregados (N°)	-	-	2	4	10	Sergio Silva (Gerente General)
Cliente	Estrategias comerciales acertadas	Satisfacción inmobiliarias. (%)	70	80	90	90	90	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Cliente	Optimización de la venta	Satisfacción inmobiliarias. (%)	70	80	90	90	95	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Cliente	Rapidez en recuperar dineros al escriturar	Tiempo comienzo a fin (días)	50	40	40	40	40	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Interna	Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos	Uso de segmentos para asesoría, mkt y ventas (Satisfacción Gerencia, %)	50	70	80	90	95	Encargado área de marketing digital y TI.
Interna	Conocer y segmentar a los clientes finales	N° y calidad de segmentos, variables y características (Satisfacción gerencia, %)	70	90	100	100	100	Encargado área de marketing digital y TI.
Interna	Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing	Dinero gastado versus presupuesto en cada etapa y venta (%)	A medir	-	-	-	-	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Interna	Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesoría)	Nota de clientes incógnitos (1 a 7)	5	6	7	7	7	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Interna	Desarrollar procesos eficientes y automatizados	Satisfacción gerencia (%)	100	100	100	100	100	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
Interna	Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad	Uso de control de gestión por gerentes (Satisfacción gerencia %)	100	100	100	100	100	Sergio Silva (Gerente General)
Aprendizaje	Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con la estrategia	Satisfacción Gerencia (%)	80	100	100	100	100	Sergio Silva (Gerente General)
Aprendizaje	Atraer, desarrollar y retener talento	Rotación de personal (%)	30	10	7	7	7	Eugenio Alarcón (Gerente Comercial)
		Satisfacción de personal (%)	70	90	95	95	95	
		Iniciativas implementadas. (Satisfacción gerencia)	80	100	100	100	100	
Aprendizaje	Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	Satisfacción gerencia. (%)	100	100	100	100	100	Sergio Silva (Gerente General)

Tabla 4.5: Cuadro de Mando Integral SGI.Fuente: Elaboración propia (2017)

Capítulo 5

Ejecución

Una vez que se desarrolla una estrategia, los objetivos para implementarla y la manera de medir el logro, es necesario especificar las iniciativas y tareas que deben ser realizadas para lograr las metas propuestas. En este caso, se optó por implementar las iniciativas por etapa. Esto permite priorizar y optimizar los recursos, además de iterar la estrategia a futuro y cambiar las iniciativas si es pertinente.

1. **E1. Primera etapa:** Corresponde a lo más prioritario para los dueños del negocio. Los focos principales en esta etapa están orientados al control de gestión, a potenciar el equipo de venta e implementar el marketing digital. Los propietarios manifiestan que un correcto control y cumplimiento de los procedimientos resolvería gran parte de las ineficiencias de la empresa. Es prioritario el cumplimiento de estos objetivos antes de seguir con la siguiente etapa. La atención está centrada en el alcance de estos objetivos hasta que se logre una meta mínima.
2. **E2. Segunda etapa:** En esta etapa se trabaja en potenciar la marca, mejorar la relación con el cliente final y atraer, desarrollar y retener talento.
3. **E3. Tercera etapa:** En esta última fase, y una vez que el negocio esté sólido en relación al desarrollo de los aspectos anteriores, se crearán los nuevos servicios de proporcionar terrenos y análisis inteligente de mercado.

5.1. Agenda de Ejecución

En primera instancia, se resumen las iniciativas y sus etapas en una agenda de ejecución. Esto permite una mirada más nítida de los objetivos y sus tiempos de ejecución. Asimismo, hace evidente la temporalidad y función de las distintas iniciativas necesarias para llevarlos a cabo. (Ver Figura 5.1)

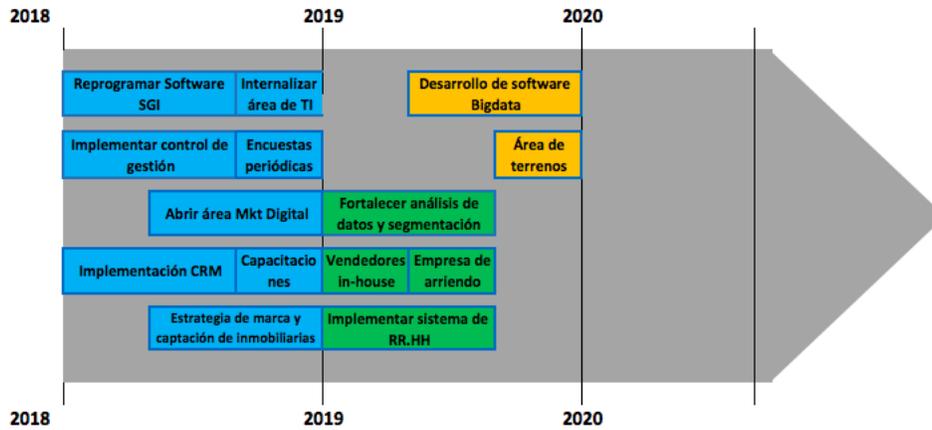


Figura 5.1: Agenda de Ejecución. Fuente: Elaboración propia (2017).

5.2. Iniciativas y Agendas Tácticas/Operativas

Esta etapa busca detallar claramente los pasos concretos a seguir para llevar a cabo los objetivos y la estrategia. Cada iniciativa es un proyecto que tiene una serie de acciones desglosadas en tareas específicas, las cuales tienen un entregable, una fecha de término, un presupuesto (si es que aplica) y un responsable.

5.2.1. Etapa 1

Las iniciativas a implementar en esta etapa son:

Etapa 1
Abrir área de Marketing Digital
Reprogramar software SGI
Internalizar área de TI
Implementar CRM
Encuestas periódicas
Integrar capacitaciones constantes
Implementar Control de Gestión
Desarrollar estrategia de marca
Fortalecer RR.HH

Figura 5.2: Iniciativas Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).

Abrir área de Marketing Digital

Iniciativa: Abrir Área de Marketing Digital		Fecha Inicio: 15 de Diciembre 2017		
Área: Marketing y Gerencia Comercial		Fecha Final: 30 de Junio 2018		
Responsable: Felipe Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivos: Optimización de la venta Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing Desarrollar procesos eficientes y automatizados Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia		Satisfacción Inmobiliaria Desviación con presupuesto inicial (%) Efectividad por canal y tipo de proyecto Satisfacción gerencia en procesos Satisfacción gerencia en incorporar competencias Análisis de datos, clientes y mercado.		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Terminó	Presupuesto	Responsable
Planificar	Presentación	23 de Diciembre		
Services	Esquema resumen	23 de Diciembre		Felipe Silva
Organigrama	Minuta Reunión	23 de Diciembre		Felipe Silva
Personal a contratar	Minuta Reunión	23 de Diciembre		Felipe Silva
Contratar Personal	Contratos firmados	1 de Marzo		Felipe Silva
Definir perfiles	Documento con perfiles	5 de Febrero		Felipe Silva
Seleccionar	Curriculum de seleccionados	20 de Febrero		Felipe Silva
Contratar	Contratos firmados	1 de Marzo	\$2.800.000 mensual	Eugenio Alarcón
Definir software y métodos de trabajo	Documento con conclusiones	15 de Marzo	\$500.000 mensual	Encargado Marketing Digital
Análisis de opciones	Tabla comparativa	4 de Marzo		Encargado Marketing Digital
Costo/beneficio	Tabla comparativa	5 de Marzo		Encargado Marketing Digital
Implementar	Software integrado	15 de Marzo		Encargado Marketing Digital
Campaña Costa Quintay	Campaña digital	30 de Marzo		Encargado Marketing Digital
Campaña SGI	Campaña digital	15 de Abril		Encargado Marketing Digital
Implementar a por lo menos 6 proyectos	Campañas digitales	30 de Mayo		Encargado Marketing Digital
Segmentar	Documento resumen			Encargado Marketing Digital
Identificar métricas y eventos a medir	Esquema resumen	1 de Mayo		Encargado Marketing Digital
Medir y segmentar	Informe mensual con resultados y mejoras implementadas	15 de Mayo - Periódico		Encargado Marketing Digital
Identificar inversionistas preliminarmente	Informe mensual con resultados y mejoras implementadas	30 de Mayo		Encargado Marketing Digital
Automatizar flujos	Documento resumen	15 de Mayo		Encargado Marketing Digital
Campañas y canales por segmento	Informe mensual con resultados y mejoras implementadas	30 de Junio		Encargado Marketing Digital

Figura 5.3: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A1. Fuente: Elaboración propia (2017).

Las dos primeras iniciativas a implementar, son la apertura de un área de Marketing Digital y la reprogramación del software de SGI. Estos dos ámbitos cubren muchos objetivos que serían cumplidos gracias a su importante aporte.

La apertura del área de Marketing Digital representa una base para las siguientes etapas; permitiendo el inicio de la migración de la empresa, desde una con venta tradicional hacia una digital y tecnológica. Esto abre la puerta a un conocimiento profundo del cliente final, y como consecuencia, fomenta una venta más efectiva y más ingresos. Además, permite obtener métricas y análisis reales de los mejores métodos y campañas para hacer marketing en distintos segmentos y proyectos; lo que ocasiona que la empresa deje de sustentarse en solo la experiencia y que se transfiera el conocimiento, *expertise* y confianza en Sergio Silva, hacia el resto de la empresa

Adicionalmente, facilita el hacer mejoras importantes en la eficiencia y automatización; se pueden crear flujos y eventos automáticos en las campañas que les aportarán más tiempo a los vendedores y mayor efectividad. Por ejemplo, se puede contactar inmediatamente a un cliente con una cotización por correo, luego, se enviaría una comunicación después de ciertos días con contenido basado en sus acciones, y finalmente, el ejecutivo lo llamaría para afinar los detalles de la venta. Hoy día existen muchos contactos, que no requieren ser respondidos. Incluso, existen tecnologías para implementar un *chatbot* de inteligencia artificial, que puede responder preguntas y dudas automáticamente hasta que sea necesario que una persona real conteste.

Esta área es clave para ofrecer un mayor valor a los clientes. Además, permite obtener ingresos constantes por gestión de las campañas a éstos, como se verá en detalle en el siguiente capítulo.

Reprogramar software SGI

Iniciativa: Reprogramar Software SGI		Fecha Inicio: 15 de Diciembre 2017		
Área: TI y Gerencia		Fecha Final: 16 de Julio 2018 - a 2ª Etapa		
Responsable: Felipe Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Optimización de la venta Análisis de datos, clientes y mercado. Rapidez en recuperar dineros al escriturar Desarrollar procesos eficientes y automatizados Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad Equipo de venta capacitado y efectivo		Satisfacción inmobiliaria (%) Satisfacción gerencia en procesos Satisfacción gerencia en control Tiempo comienzo a fin Nota de clientes incógnitos		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Contratar personal				Felipe Silva
Definir perfiles	Documento con perfiles	16 de Diciembre		Felipe Silva
Seleccionar	Curriculum de seleccionados	20 de Febrero		Felipe Silva
Contratar	Confirmación de empresa externa	28 de Febrero	\$1.500.000 mensual	Felipe Silva
Planificar				Felipe Silva
Levantamiento de requerimientos	Documento de requerimientos	31 de Marzo		Felipe Silva
Estructura y funciones	Casos de Uso y Esquema MVC	7 de Abril		Felipe Silva
Base de Datos	Tipo a utilizar y Esquema BD	13 de Abril		Felipe Silva
Lenguajes a utilizar e integraciones	Resumen esquemático	15 de Abril		Felipe Silva
Métodos de trabajo	Carta Gantt, hitos y resumen metodología	16 de Abril		Felipe Silva
Módulo Venta	Módulo funcional satisfactorio	16 de Mayo		Felipe Silva
Módulo Escrituración	Módulo funcional satisfactorio	16 de Junio		Felipe Silva
Módulo Métricas y Visualización	Módulo funcional satisfactorio	16 de Julio		Felipe Silva

Figura 5.4: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A2.Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa también es un pilar de la estrategia a implementar. Sienta las bases para la transición de la empresa hacia el mundo digital. El software contemplará, desde su concepción, los requerimientos a futuro y la escalabilidad de datos e información; lo cual es lo que permite integrar las distintas áreas y métricas de la empresa, y el poder implementar las etapas siguientes de análisis del mercado y obtención de terrenos.

En la actualidad, el software de SGI maneja los inventarios de los proyectos, permite gestionar la venta y lleva el proceso de escrituración. Como se comentó anteriormente, este software fue desarrollado por una empresa externa que hoy día cobra un monto mensual a SGI por la mantención y actualización del sistema. Debido a que el conocimiento de la lógica y código del software está en dicha empresa, se contratará a ésta para que desarrolle el cambio de software, pero bajo la supervisión de un experto interno contratado por SGI. En una segunda etapa, se internaliza el área de TI con el conocimiento completo de la empresa.

La reprogramación comenzará con el módulo de ventas, en paralelo con la inclusión de un software externo de CRM; posteriormente, se implementará el proceso de escrituración, y finalmente, se integrarán los datos y métricas de ventas, marketing y escrituración. En el ámbito de venta y escrituración, se integrarán los procedimientos al sistema para que las personas realicen sus tareas según especifica el software, evitando así los errores. Además, esto permitirá incrementar la agilidad, tanto para los mismos procesos, como en la obtención y análisis de la información. Lo anterior es uno de los objetivos que la directiva pretende alcanzar.

Este desarrollo puede continuar hacia la segunda etapa, si a medida que se levanten adecuadamente los requerimientos y se identifique el lenguaje a utilizar, se estipula que los plazos de desarrollo son mayores. Se actualizará esto en la tarea de métodos de trabajo de la agenda estratégica

Implementar CRM

Iniciativa: Implementar CRM		Fecha Inicio: 1 de Abril 2018		
Área: TI y Ventas		Fecha Final: 30 de Junio 2018		
Responsable: Felipe Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Optimización de la venta Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesores) Desarrollar procesos eficientes y automatizados Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad		Satisfacción Inmobiliaria (%) Satisfacción Gerencia (%) Clientes incognitos (Nota 1 al 7)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Término	Presupuesto	Responsable
Planificar				
Levantamiento de requerimientos	Documento resumen	1 de Abril		Feipe Silva
Integración con software SGI	Esquema y software a utilizar	15 de Abril	\$800.000 mensual	Feipe Silva
Desarrollo	Software implementado	15 de Mayo		Feipe Silva
Piloto	Resumen resultados	25 de Mayo		Feipe Silva
Capacitación		22 de Mayo		Feipe Silva
Medir		25 de Mayo		Feipe Silva
Mejoras	Resumen resultados	30 de Mayo		Feipe Silva
Implementar		15 de Junio		Feipe Silva
Capacitación		7 de Junio		Feipe Silva
Medir uso	Resumen resultados	15 de Junio		Feipe Silva
Control y Seguimiento	Resumen resultados y sugerencias de mejora	Periódico al finalizar		Feipe Silva

Figura 5.5: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A3. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta herramienta permite realizar una gestión de venta más eficiente, pero a la vez, aporta a los vendedores una mayor sensibilidad y conocimiento del cliente final. Estos sistemas agrupan todos los datos relevantes de los posibles compradores y todas las actividades que se han llevado a cabo. Además, los vendedores tendrían la oportunidad de formar una relación estrecha con sus compradores, al poder tener acceso a la información del cliente que le compró en otro proyecto y la posibilidad de volver a contactarlo fácilmente para sus nuevos proyectos; esto no es posible hoy día. Por otro lado, este sistema es clave para obtener las métricas de rendimiento de cada vendedor y mejorarlas.

Encuestas periódicas

Iniciativa: Encuestas Periódicas		Fecha Inicio: 15 de Marzo 2018		
Área: Todas		Fecha Final: 30 de Abril 2018		
Responsable: Eugenio Alarcón		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Mejorar el valor para los clientes Optimización de la venta Equipo de venta capacitado y efectivo Desarrollar procesos eficientes y automatizados Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia		Retención de Clientes (%) Satisfacción inmobiliarias (%) Clientes Incógnitos (Nota 1 al 7)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Terminó	Presupuesto	Responsable
Definir encuestas	3 Encuestas tipo	15 de Abril		Eugenio Alarcón
Inmobiliarias	Encuesta tipo	1 de Abril		Eugenio Alarcón
Personal	Encuesta tipo	15 de Abril		Eugenio Alarcón
Cliente Final	Encuesta tipo	15 de Abril		Eugenio Alarcón
Implementar en procedimientos		25 de Abril		Eugenio Alarcón
Medir	Resumen resultados periódicos	Periódico al finalizar		Eugenio Alarcón

Figura 5.6: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A4. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa es primordial para el levantamiento de las métricas en relación a las percepciones y opiniones de los distintos stakeholders. Para ello, se deberán realizar encuestas periódicas, simples y muy rápidas de responder, a las inmobiliarias, al cliente final y al personal. Esto permite la mejoría de todos los aspectos que no son medibles directamente, como por ejemplo, el valor que percibe la inmobiliaria o la satisfacción del personal de SGI.

Integrar capacitaciones constantes

Iniciativa: Capacitaciones Constantes		Fecha Inicio: 1 de Abril 2018		
Área: Todas		Fecha Final: 15 de Julio 2018		
Responsable: Eugenio Alarcón		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesores) Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia Desarrollar organización colaborativa apropiada para la estrategia		Satisfacción Inmobiliaria (%) Satisfacción Gerencia (%) Clientes incógnitos (Nota 1 al 7)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Terminó	Presupuesto	Responsable
Definir Plan de Capacitaciones	Documento resumen	20 de Abril		Eugenio Alarcón
Metodología y procedimientos				Eugenio Alarcón
Desarrollar capacitaciones				Eugenio Alarcón
Definir medición de éxito				Eugenio Alarcón
Ejecutores y responsables				Eugenio Alarcón
Implementar	Minuta reunión	15 de Mayo		Eugenio Alarcón
Mediciones periódicas	Resultados bimensuales	15 de Julio		Eugenio Alarcón
Mejora continua	Presentaciones semestrales de mejoras	Periódico al finalizar		Eugenio Alarcón

Figura 5.7: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A5. Fuente: Elaboración propia (2017).

Los dueños manifiestan que este ítem es necesario para poder disponer de un equipo de venta efectivo y capacitado. El objetivo es asegurar que los vendedores tengan el conocimiento requerido para ser asesores más que vendedores; deben tener conocimiento total del proyecto, pero además, tendrán que asesorar en sugerir lo que es mejor para el cliente. Para esto requieren del entendimiento en relación a créditos, información de las distintas inmobiliarias y sus diferencias, información de constructoras, e información

acerca de SGI. Incluso, es conveniente que tengan conocimientos de arquitectura y otros ámbitos complementarios. Es necesaria una capacitación inicial a cada nuevo vendedor, pero adicionalmente, deberán realizarse capacitaciones periódicas con aportes novedosos y buenas prácticas.

En complemento, estas capacitaciones deben inculcar la cultura de la empresa enfocada en el cliente y lograr que el vendedor genere contacto humano y una relación estrecha con el cliente final; lo cual impulsará las ventas y potenciará la imagen de marca.

Por otro lado, este objetivo daría la percepción a las inmobiliarias de contar con un equipo de venta de alto estándar; lo cual es uno de los aspectos más relevantes a ser considerados por las mismas. Esto permitiría que valoren significativamente el servicio que ofrece SGI.

Implementar Control de Gestión

Iniciativa: Implementar Control de Gestión			Fecha Inicio: 15 de Marzo 2018	
Área: Todas			Fecha Final: 30 de Julio 2018	
Responsable: Eugenio Alarcón			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivo: Todos			Todos	
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Terminó	Presupuesto	Responsable
Planificación				Felipe Silva
Levantamiento de Métricas	Documento de requerimientos	15 de Marzo		Felipe Silva
Levantamiento de Visualización	Esquemas simples UI	31 de Marzo		Felipe Silva
Cómo se medirá cada métrica	Fórmulas y procesos	7 de Abril		Felipe Silva
Definir responsables	Organigrama con responsables	7 de Abril		Felipe Silva
Implementar		16 de Junio		Eugenio Alarcón
En software	Módulo funcional	16 de Junio		Felipe Silva
En procesos	Minuta reunión satisfacción	16 de Junio		Eugenio Alarcón
En gestión	Minuta reunión satisfacción	16 de Junio		Eugenio Alarcón
Revisión y gestión				Eugenio Alarcón
Asegurar uso	Métricas de uso	30 de Julio		Eugenio Alarcón
Mejoras	Sugerencias de mejoras	Periódico al finalizar		Eugenio Alarcón

Figura 5.8: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A6. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa afecta a todos los objetivos, ya que es necesaria no solo para su medición, sino también, para efectivamente controlar y darles seguimiento. Si no se implementa el control de gestión en la empresa, no se sabrá el estado de cada una de las acciones y estrategias, y de su efectividad. No se podrá avanzar ni mejorar las distintas áreas y aspectos de la organización. En la actualidad, la única medición y control que se ejecuta, es la referida a las ventas y sus metas, además de las finanzas. Al integrar las distintas métricas y establecer mejores parámetros de medición, se potenciará y mejorará la empresa en su conjunto.

Es importante que esta iniciativa esté alineada con la reprogramación del software, ya que el sistema de control de gestión estará integrado en éste; y es justamente, lo que permitiría una implementación más transparente y fácil para los gerentes y para la administración.

Desarrollar estrategia de marca

Iniciativa: Desarrollar Estrategia de Marca			Fecha Inicio: 1 de Febrero 2018	
Área: Gerencia y Marketing			Fecha Final: 30 de Mayo 2018	
Responsable: Eugenio Alarcón			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivo: Aumentar Ventas Aumentar EBITDA Optimización de la venta			Ventas totales (millones de UF) EBITDA (%) Satisfacción inmobiliaria (%)	
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Desarrollar marca	Manual de marca	15 de Marzo		Eugenio Alarcón
Definir estrategia	Presentación	30 de Marzo		Encargado de Mkt
Implementar campañas	Campañas implementadas	15 de Abril	\$450.000 mensual	Encargado de Mkt
Medir y mejorar	Informes periódicos de resultados y mejoras	Periódico al finalizar		Encargado de Mkt

Figura 5.9: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A7. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa busca potenciar la marca de SGI, lo cual continúa durante la segunda y la tercera etapa; puesto que es importante tanto para la relación y la percepción del cliente final, como para captar más inmobiliarias y ser reconocidos en el mercado. Por esta razón, no basta con simplemente hacer publicidad, se debe fortalecer y promocionar una imagen más nítida a SGI y de su marca; por lo que esta acción parte precisamente con el desarrollo de la marca. Esto puede ser externalizado, pero se definirá en una primera etapa; depende de las capacidades del equipo de marketing digital que se contrate y de si éste es suficiente en número, para realizar esta tarea. Sin perjuicio de ello, es importante al apoyo del área de Marketing Digital, ya que este personal desarrollará la estrategia digital, la implementarán y la mejorarán constantemente.

Fortalecimiento preliminar RR.HH

Iniciativa: Fortalecimiento preliminar de RR.HH			Fecha Inicio: 1 de Marzo 2018	
Área: Todas			Fecha Final: 15 de Julio 2018	
Responsable: Eugenio Alarcón			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivo: Todos			Todos	
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Mejorar ambiente de trabajo				Eugenio Alarcón
Reestructurar salón de almuerzos	Presupuesto	17 de Marzo	Inversión \$2.000.000	Francisco Saavedra
Reestructurar organización	Organigrama nuevo	30 de Marzo		Sergio Silva
Procedimientos de nuevos trabajadores	Instructivo	30 de Abril		Eugenio Alarcón
Subir sueldos	Resumen sueldo mercado v/s empresa	15 de Julio	\$3.000.000 mensual	Eugenio Alarcón

Figura 5.10: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa A8. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta perspectiva busca comenzar preliminarmente, con el fortalecimiento de la gestión de las personas en SGI. Esto es muy importante para el cumplimiento de la estrategia y para lograr que SGI sea una empresa de excelencia; para lo cual debe ser capaz de atraer, retener y desarrollar talentos, captando a las mejores personas y manteniéndolas dentro de la organización. Sin embargo, realizar esto adecuadamente al nivel requerido,

implica de numerosos recursos y de la participación de toda la organización. Dado que en la actualidad, la empresa está principalmente enfocada en fortalecer el equipo de venta, implementar procedimientos de escrituración eficientes y reprogramar el software de SGI, no se pueden desembolsar suficientes recursos monetarios y de atención en esta etapa. Por lo tanto, se pretende inicialmente, aumentar los sueldos y mejorar el ambiente de trabajo a través de la remodelación de un salón antiguo que se transformará en un espacio moderno y de recreación. Además, se instaurarán procedimientos para la integración de personal nuevo a SGI, los cuales hoy son inexistentes.

5.2.2. Etapa 2

Las iniciativas a implementar en esta etapa son:

Etapa 2
Implementar sistema de gestión RR.HH
Implementar captación de inmobiliarias
Implementar área de vendedores in-house
Alianza con empresa de arriendo
Potenciar segmentación

Figura 5.11: Iniciativas Etapa 2. Fuente: Elaboración propia (2017).

Implementar sistema de gestión RR.HH

Iniciativa: Implementar Sistema de Gestión RR.HH		Fecha Inicio: 1 de Agosto 2018		
Área: Todas		Fecha Final: 23 de Marzo 2019		
Responsable: Eugenio Alarcón		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Todos Específicamente: Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con estrategia Ateer, desarrollar y retener talento		Todos		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Asesoría Externa de RR.HH			\$15.000.000	Eugenio Alarcón
Buscar y seleccionar consultora	Documento resumen			Eugenio Alarcón
Desarrollo consultoría	Informe final consultoría	1 de Diciembre, 2018		Eugenio Alarcón
Implementación		23 de Marzo, 2019	\$5.000.000 mensual	Eugenio Alarcón

Figura 5.12: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B1. Fuente: Elaboración propia (2017).

A mediados del año 2019, se aspira comenzar a implementar la estrategia de recursos humanos. Para esto, se requiere de una asesoría externa que identifique todos los aspectos necesarios para lograr el propósito de ser una empresa con personal de alto estándar que potencie y empuje a la organización hacia el nivel que se aspira. Dada la alta complejidad que supone el tener en consideración todos los factores y llevar a cabo una implementación

que realmente genere el efecto deseado, se optó por la contratación de una consultoría externa de expertos.

Esta estrategia supone innumerables cambios para la compañía, los cuales se realizarán en un corto plazo. Gracias a ello, es de extrema importancia el tener en cuenta la gestión del cambio y la consideración de las personas para que la implementación de la estrategia sea efectiva. Ésta, es otra razón para que la estrategia contemple el recurso humano a disposición, y la justificación de contar con una asesoría externa que permita reestructurar la organización e impregnarle a ésta, la cultura necesaria para llegar ser la empresa del futuro según las metas propuestas.

Implementar captación de inmobiliarias

Iniciativa: Implementar Captación de Inmobiliarias			Fecha Inicio: 1 de Agosto 2018	
Área: Gerencia y Marketing			Fecha Final: 30 de Octubre 2018	
Responsable: Eugenio Alarcón			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivo: Aumentar Ventas Aumentar EBITDA Aumentar ingresos con nuevos clientes Optimización de la venta			Ventas totales (millones de UF) EBITDA (%) Adquisición de clientes (Nº) Satisfacción inmobiliaria (%)	
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Desarrollar estrategia de captación	Informe final	30 de Agosto, 2018		Eugenio Alarcón
Definir canales y métodos		30 de Agosto, 2018		Eugenio Alarcón
Presupuesto		30 de Agosto, 2018		Eugenio Alarcón
Planificación		30 de Agosto, 2018		Eugenio Alarcón
Implementar		30 de Septiembre, 2018	A determinar	Eugenio Alarcón
Medir y mejorar	Resumen resultados y sugerencias de mejora	Periódico al finalizar		Eugenio Alarcón

Figura 5.13: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B2. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta acción busca continuar y complementar la estrategia de marca con una estrategia específica para captar inmobiliarias. Esto, está enfocado en una segunda etapa, ya que primeramente se deben sentar las bases de SGI y lograr la solidez pretendida. Una vez hecho esto, SGI tendría la capacidad, la eficiencia en sus procesos y el ofrecimiento de servicios de gran valor para captar inmobiliarias nuevas y retenerlas.

El presupuesto y la implementación, estarán dados en función de los recursos de la empresa en este momento; lo cual se estudiará con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Implementar área de vendedores in-house

Esta iniciativa aspira ser llevada a cabo en el año 2019, y solo en función del éxito de las acciones anteriores. Para implementar esta área adecuadamente, es necesario el disponer de un área de marketing eficiente y con datos valiosos, de manera que los vendedores se complementen adecuadamente con esta sección y puedan efectivamente agrupar la demanda. En concreto, se deben tener claramente segmentados e identificados a los inversionistas, además de conocer un buen número de ellos para posteriormente contactarlos. Por otro lado, la empresa tiene que contar con suficientes recursos y debe lograr el crecimiento proyectado.

Iniciativa: Implementar Área de Vendedores In-House		Fecha Inicio: 1 de Enero 2019		
Área: Todas		Fecha Final: 30 de Mayo 2019		
Responsable: Eugenio Alarcón		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Optimización de la venta Mejorar el valor para los clientes, Aumentar rentabilidad por cliente Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos Conocer y segmentar a los clientes finales		Satisfacción inmobiliaria (%) Retención de clientes (%) Satisfacción de clientes (%) Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Definir métodos y procedimientos	Instructivo e informe	28 de Febrero, 2019		Eugenio Alarcón
Obtener herramientas necesarias	Resumen y presupuesto	30 de Marzo, 2019		Eugenio Alarcón
Contratar personal	Contratos firmados	15 de Mayo, 2019	A determinar	Eugenio Alarcón
Definir perfiles	Perfiles y presupuesto	7 de Abril, 2019		Eugenio Alarcón
Seleccionar	Curriculums finales	30 de Abril, 2019		Eugenio Alarcón
Contratar	Contratos			Eugenio Alarcón
Capacitar				Eugenio Alarcón
Medir y mejorar	Métricas y propuestas de mejoras	Periódico al finalizar		Eugenio Alarcón

Figura 5.14: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B3. Fuente: Elaboración propia (2017).

Si se quiere alcanzar el objetivo de agrupar demanda al congregarse un número de inversionistas en las primeras concepciones de un proyecto, es necesario tener en cuenta que los vendedores en las salas de ventas no podrán gestionar esto; tampoco el área de marketing por sí sola. Se requiere disponer de vendedores residentes en las oficinas de SGI que tengan contacto directo con estos inversionistas.

Esta iniciativa es clave para reducir significativamente el tiempo de venta, y así mejorar los ingresos y velocidad de venta para las inmobiliarias.

Alianza con empresa de arriendo

Iniciativa: Alianza con Empresa de Arriendo		Fecha Inicio: 30 de Marzo, 2019		
Área: Todas		Fecha Final: 30 de Julio, 2019		
Responsable: Sergio Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Optimización de la venta Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos		Satisfacción gerencia (%) Satisfacción inmobiliarias (%)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Definir esquema de alianza	Documento	30 de Abril, 2019		Sergio Silva
Buscar y seleccionar empresa	Resumen ejecutivo y tabla comparativa	30 de Mayo, 2019		Sergio Silva
Implementar en área de venta		30 de Julio, 2019		Sergio Silva
Implementar en área de marketing		30 de Julio, 2019		Sergio Silva
Medir efectividad	Métricas y propuestas de mejoras	Periódico al finalizar		Sergio Silva

Figura 5.15: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B4. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa complementa la anterior para lograr agrupar demanda efectivamente. Los inversionistas compran los departamentos dada la plusvalía que generan y la posibilidad de contar con un activo que les de flujos futuros y crecientes en el tiempo. Dado esto, es clave reducir su riesgo y potenciar su inversión asegurando que su inmueble será arrendado con posterioridad y que ese arriendo será mayor que el crédito que deberá pagar mensualmente.

Por lo tanto, se pretende idear una solución a medida de los inversionistas, a través de la alianza con una empresa de arriendo. Se estudió la opción de integrar a SGI un área de arriendo, pero éste es un aspecto que generalmente es más eficiente, si se externaliza.

Potenciar segmentación

Iniciativa: Potenciar Segmentación		Fecha Inicio: Julio 2018		
Área: Todas		Fecha Final: Marzo 2019		
Responsable: Felipe Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Optimización de la venta Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos Conocer y segmentar a los clientes finales Integrar canales, automatizar y medir marketing Análisis de datos, clientes y mercado.		Métricas Mkt Digital Satisfacción Inmobiliaria (%) Satisfacción Gerencia (%)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Estrategia de segmentación en área de Marketing	Documento con estrategia	30 de Septiembre, 2018		
Caracterizar y verificar segmentos	Esquema y presentación	30 de Octubre, 2018		
Crear procedimientos y tratos con cada segmento	Documento con procedim.	30 de Noviembre, 2018		
Redefinir experiencia de usuario digital	Implementación	28 de Febrero, 2019		
Dashboard de percepción de cliente final	Dashboard	30 de Marzo, 2019		
Medir y mejorar	Métricas y propuestas	Periódico al finalizar		

Figura 5.16: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B5. Fuente: Elaboración propia (2017).

Una vez consolidada el área de marketing, se debe realizar la segmentación. Se pueden identificar comportamientos y valorizaciones de los usuarios digitales, pero esto requiere la utilización de otras herramientas más profundas y complejas; por lo tanto, esta iniciativa se implementa en la segunda etapa.

La ejecución de esta acción está encaminada a ayudar a lograr el lineamiento estratégico de relacionarse con el cliente final, por lo que aborda los objetivos asociados a él. Luego, en esta etapa, ya se comienzan a crear procedimientos internos y protocolos distintos por tipo de cliente final, para que éste reciba un trato y una experiencia personalizada. Por ejemplo, desde una perspectiva del marketing digital, existen herramientas que permiten mostrar distintos sitios web al instante, dependiendo del segmento que se identifica.

Internalizar Área TI

Iniciativa: Internalizar Área TI		Fecha Inicio: Octubre 2018		
Área: Todas		Fecha Final: Diciembre 2018		
Responsable: Felipe Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Equipo de venta capacitado y efectivo Escrutación eficiente Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing Desarrollar procesos eficientes y automatizados Control y seguimiento de todas las áreas, por proyecto y negocio en su totalidad Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia		Nota clientes incógnitos (1 al 7) Tiempo de comienzo a fin (días) Satisfacción gerencia (%) Satisfacción inmobiliaria (%) Métricas de mkt.		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Implementar infraestructura		30 de Octubre, 2018	Inversión \$2.000.000	Felipe Silva
Contratar personal	Contratos y organigrama	30 de Diciembre, 2018	\$700.000 mensual	Felipe Silva

Figura 5.17: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa B6. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta es la continuación de la iniciativa de reprogramación del software de SGI. Una vez que esto sea realizado por la empresa externa, y el personal de TI de SGI ya tenga conocimiento completo del software, se procede a internalizar el área de TI completamente. Ello implica, el integrar la infraestructura y el personal extra necesarios.

Este proceso es importante para la transición a una empresa que utiliza las herramientas digitales modernas, ya que la compañía debe saber integrar distintos softwares externos y

desarrollar su propio software, aportando información valiosa para el negocio y ayudando a realizar y fortalecer operaciones de SGI. En la etapa siguiente, se requiere de esta inter-nalización para lograr los objetivos de proporcionar terrenos y obtener información única y útil del mercado.

5.2.3. Etapa 3

Las iniciativas a implementar en esta etapa son:

Etapa 3
Desarrollo de Software Big Data
Abir área de terrenos

Figura 5.18: Iniciativas Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).

Desarrollo de Software Big Data

Iniciativa: Desarrollo de Software Big Data			Fecha Inicio: Junio 2019	
Área: TI			Fecha Final: Diciembre 2019	
Responsable: Felipe Silva			Indicadores de gestión afectados:	
Objetivo: Proporcionar terrenos Optimización de la venta y estrategias comerciales asertivas Análisis de datos, clientes y mercado			Terrenos entregados (Nº) Satisfacción inmobiliarias. (%) Mayores ingresos que el mercado. (%) Mayor velocidad de venta que el mercado. (%) Satisfacción encargado (%) Satisfacción de gerencia de los análisis (%)	
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Termino	Presupuesto	Responsable
Contratar Personal				Felipe Silva
Definir perfiles	Documento con perfiles	15 de Junio, 2019		Felipe Silva
Seleccionar	Curriculum de seleccionados	15 de Julio, 2019		Felipe Silva
Contratar	Contratos firmados	25 de Julio, 2019		Felipe Silva
Planificar				Felipe Silva
Levantamiento de requerimientos	Documento de requerimientos	10 de Agosto, 2019		Felipe Silva
Estructura y funciones	Casos de Uso y Esquema MVC	20 de Agosto, 2019		Felipe Silva
Base de Datos	Tipo a utilizar y Esquema BD	30 de Agosto, 2019		Felipe Silva
Lenguajes a utilizar e integraciones	Resumen esquemático	7 de Octubre, 2019		Felipe Silva
Métodos de trabajo	Carta Gantt, hitos y metodología	10 de Octubre, 2019		Felipe Silva
Desarrollar scraping de mercado	Datos de mercado			Felipe Silva
Desarrollar scraping de terrenos	Datos de terrenos			Felipe Silva
Desarrollar análisis	Análisis de mercado y terrenos			Felipe Silva
Desarrollar dashboard	Dashboard			Felipe Silva

Figura 5.19: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa C1. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa busca desarrollar una ventaja competitiva y entregar un servicio de alto valor y diferenciado a las inmobiliarias. Esto se lograría proporcionado una herramienta que analice grandes cantidades de datos del mercado y suministre información útil para ellos, y, además, que le permita a SGI proporcionar terrenos para sus proyectos.

Con este fin, se desarrolla un software de *Web Scraping*, que básicamente crea un robot que obtiene automáticamente información de sitios online. Este robot puede navegar por distintos sitios como se hace manualmente y extraer datos relevantes acerca de proyectos,

precios, tendencias de tipologías, terminaciones, etcétera. A una gran escala, se puede utilizar estos datos para conocer tendencias de precios, velocidades de venta, y más adelante, realizar pronósticos a futuro en base a distintas variables características; por ejemplo, el lugar o la tipología.

Además, este mismo tipo de herramienta permite también navegar la web y obtener automáticamente una gran lista de terrenos. En general, complementando estos dos aspectos se pueden realizar evaluaciones automáticas y a gran escala.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de factibilidad en mayor detalle.

Abrir área de terrenos

Iniciativa: Abrir Área de Terrenos		Fecha Inicio: Junio 2019		
Área: TI y Gerencia		Fecha Final: Diciembre 2019		
Responsable: Sergio Silva		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo: Aumentar ventas agregando servicios nuevos Proporcionar terrenos		Ingresos nuevos (UF) Terrenos entregados (Nº)		
Actividades y Tareas	Entregables	Fecha Término	Presupuesto	Responsable
Planificar		30 de Junio, 2019		Sergio Silva
Levantamiento de requerimientos	Resumen de requerimientos	10 de Junio, 2019		Felipe Silva
Reestructurar organización	Organigrama	10 de Junio, 2019		Sergio Silva
Definir metodologías de evaluación	Documento con metodologías	30 de Junio, 2019		Sergio Silva
Contratar Personal		15 Octubre, 2019		Sergio Silva
Definir perfiles	Documento perfiles	10 de Agosto, 2019		Sergio Silva
Seleccionar	Currículums seleccionados	10 Octubre, 2019		Sergio Silva
Contratar	Contratos firmados	15 Octubre, 2019		Sergio Silva
Medir y mejorar	Resumen resultados y sugerencias de mejora	Periódico al finalizar		Felipe Silva

Figura 5.20: Agenda Táctica/Operativa Iniciativa C2. Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta iniciativa es un factor importante para lograr obtener una mayor rentabilidad. Una vez que se desarrolle el análisis preliminar de terrenos en forma automatizada, se debe crear un departamento en SGI que evalúe los terrenos preseleccionados para emitir recomendaciones acerca de cuáles son los más aptos para realizar un proyecto inmobiliario. Este personal deberá utilizar el conocimiento de las tendencias del mercado y los costos de un proyecto inmobiliario, para valorar económicamente los terrenos y entregar propuestas viables de desarrollo.

5.3. Estructura Organizacional Propuesta

Para realizar la estrategia se sugiere quitarle peso al gerente general, quién estaba a cargo de muchas áreas a la vez. A la finalización de la escritura de esta memoria se esta integrando el nuevo socio, quién toma el cargo de Gerente Comercial, con tres gerentes de venta a su cargo, además del área de marketing. Por otro lado, el encargado del área de escrituración ha dejado la empresa; en consecuencia se ha dejado personal de esta área a cargo de cada gerente de ventas, de esta forma se responsabiliza a cada gerente y se cumplen los procedimientos necesarios de la promesa para una correcta escrituración. Finalmente, se propone que el área de marketing digital este subordinada a un encargado de marketing en su totalidad y que el área de TI responda directamente al Gerente General.

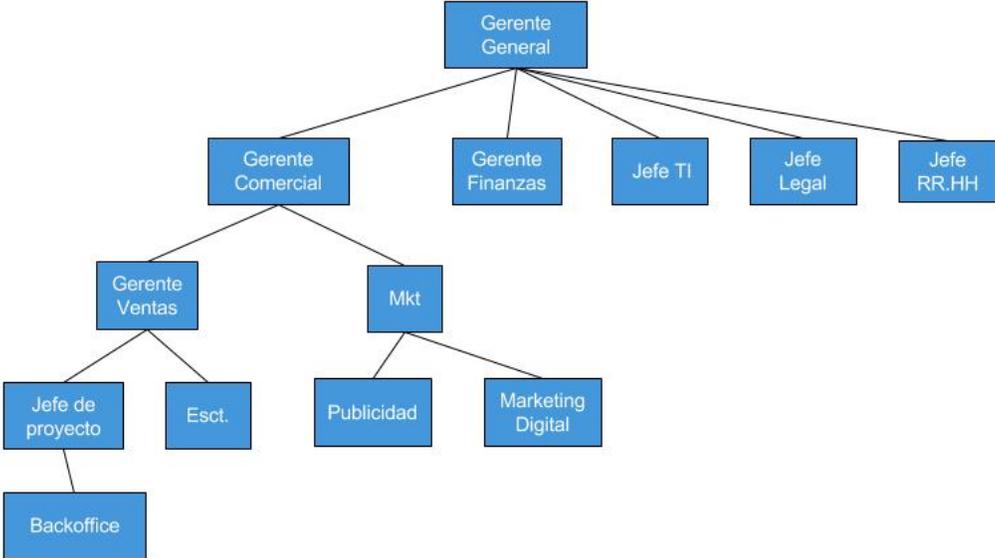


Figura 5.21: Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia (2017).

Capítulo 6

Análisis de Factibilidad y Sensibilidad

En este capítulo se analiza económicamente la propuesta planteada y la factibilidad de desarrollar un software de análisis de datos. El propósito es verificar si las iniciativas propuestas y los costos implicados en su desarrollo, permiten el logro de las metas económicas propuestas. A posteriori, se realiza un análisis de sensibilidad de las variables claves para el entendimiento de los supuestos implícitos, permitiéndose con ello la medición de la certeza de que esta estrategia es efectivamente rentable para la empresa a largo plazo.

6.1. Factibilidad Software

Para probar que los lineamientos propuestos son factibles de implementar se desarrolla una Prueba de Concepto (PdC). Se busca crear una evidencia derivada de un proyecto piloto o experimento, que demuestra que un concepto, diseño o negocio, es factible¹.

En primer lugar se desarrolló un código de *webscraping*, en el lenguaje de programación Python, que crea un robot que visita el sitio del Portal Inmobiliario. Este robot actúa como un humano, cotizando los distintos proyectos; obteniendo y guardando la información necesaria. Cabe recalcar que se tuvieron que sortear diversas dificultades técnicas, pero que finalmente se logró crear un software que puede obtener la información de todos los departamentos disponibles en este portal. (Ver Figuras 6.1. 6.2, 6.3 y 6.4).

¹Google Dictionary. 2017

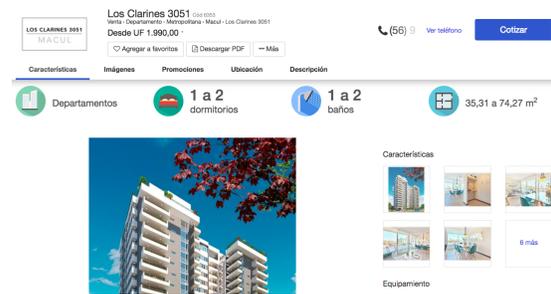
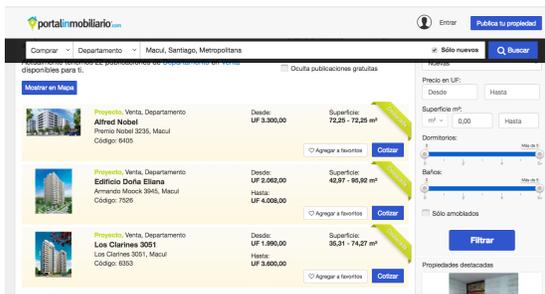


Figura 6.1: Listado de Proyectos en Macul. Figura 6.2: Proyecto Los Clarines en Macul.

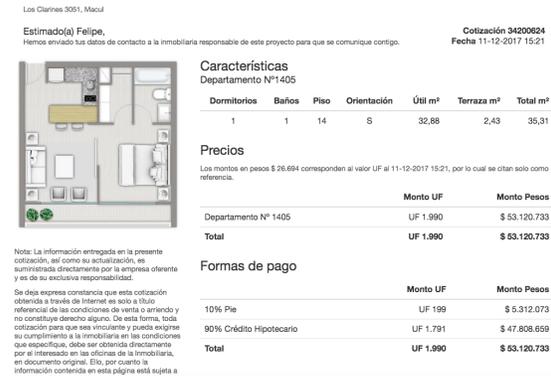
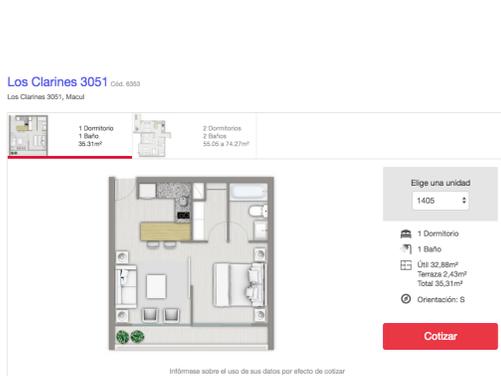


Figura 6.3: Ventana para Cotizar.

Figura 6.4: Cotización con información útil.

Se obtuvieron preliminarmente 254 cotizaciones de departamentos nuevos en venta en la comuna de Macul. Por un total de 17 proyectos inmobiliarios. Esta información fue guardada en un archivo de Excel (Ver Figura 6.5) para luego crear análisis y gráficos en torno a ella (Ver Figura 6.6).

Día	Proyecto	Ubicación	Características y terminaciones	Dormitorios	Baños	Orientación	m2 útiles	m2 terraza	m2 totales	Nº Depat.	Precio UF	Precio CLP	UF/m2
11/28/2017	Panorama Cordillera Vespucio 4641	Av. Américo Vespucio 4641, Macul, Met	todos los departamentos con terra	1	1	N	31.6	3,8	35,4	1703	1847	5.844.936.709	52,18
11/28/2017	Panorama Cordillera Vespucio 4641	Av. Américo Vespucio 4641, Macul, Met	todos los departamentos con terra	1	1	P	31.08	3,1	34,18	2105	1767	5.685.328.185	51,7
11/28/2017	Panorama Cordillera Vespucio 4641	Av. Américo Vespucio 4641, Macul, Met	todos los departamentos con terra	1	1	P	31.74	3,1	34,84	2004	1820	5.734.089.477	52,24
11/28/2017	Los Clarines 3051	Los Clarines 3051, Macul, Metropolitana	piso gres, diseño de parquet en tor	1	1	S	32.88	2,43	35,31	1405	1990	6.052.311.436	56,36
11/28/2017	Los Clarines 3051	Los Clarines 3051, Macul, Metropolitana	piso gres, diseño de parquet en tor	1	1	S	32.88	2,43	35,31	1404	1990	6.052.311.436	56,36
11/28/2017	Las Palmas de Macul	Av. Macul 6305, Macul, Metropolitana	piso fotolaminado en estar, come	1	1	O	31.6	3,61	35,21	202	2070	6.550.632.911	58,79
11/28/2017	Las Palmas de Macul	Av. Macul 6305, Macul, Metropolitana	piso fotolaminado en estar, come	1	1	O	32.38	3,56	35,94	203	2090	6.454.601.606	58,15
11/28/2017	Las Palmas de Macul	Av. Macul 6305, Macul, Metropolitana	piso fotolaminado en estar, come	1	1	P	32.4	5,62	38,02	207	1995	6.157.407.407	52,47
11/28/2017	Las Palmas de Macul	Av. Macul 6305, Macul, Metropolitana	piso fotolaminado en estar, come	1	1	P	31.92	5,62	37,54	208	2030	6.359.649.123	54,08
11/28/2017	Las Palmas de Macul	Av. Macul 6305, Macul, Metropolitana	piso fotolaminado en estar, come	1	1	NO	32.61	3,89	36,5	H-K	2030	622.508.433	55,62
11/28/2017	Edificio Exequiel Fernández Plaza	Exequiel Fernández 2324, Macul, Metro	piso gres tipo porcelanato en living	2	2	S	46.63	2,69	49,32	1201	2510	5.382.800.772	50,89
11/28/2017	Edificio Exequiel Fernández Plaza	Exequiel Fernández 2324, Macul, Metro	piso gres tipo porcelanato en living	2	2	N	66.17	2,44	68,61	1306	3310	5.002.266.888	48,24
11/28/2017	Edificio Exequiel Fernández Plaza	Exequiel Fernández 2324, Macul, Metro	piso gres tipo porcelanato en living	2	2	N	66.17	2,44	68,61	206	3145	4.752.909.173	45,84
11/28/2017	Edificio Exequiel Fernández Plaza	Exequiel Fernández 2324, Macul, Metro	piso gres tipo porcelanato en living	2	2	N	66.4	2,44	68,84	205	3145	4.736.445.783	45,69
11/28/2017	Edificio Exequiel Fernández Plaza	Exequiel Fernández 2324, Macul, Metro	piso gres tipo porcelanato en living	2	2	N	66.17	2,44	68,61	109	3145	4.752.909.173	45,84

Figura 6.5: Extracto de archivo con datos. Fuente: Elaboración propia (2017).

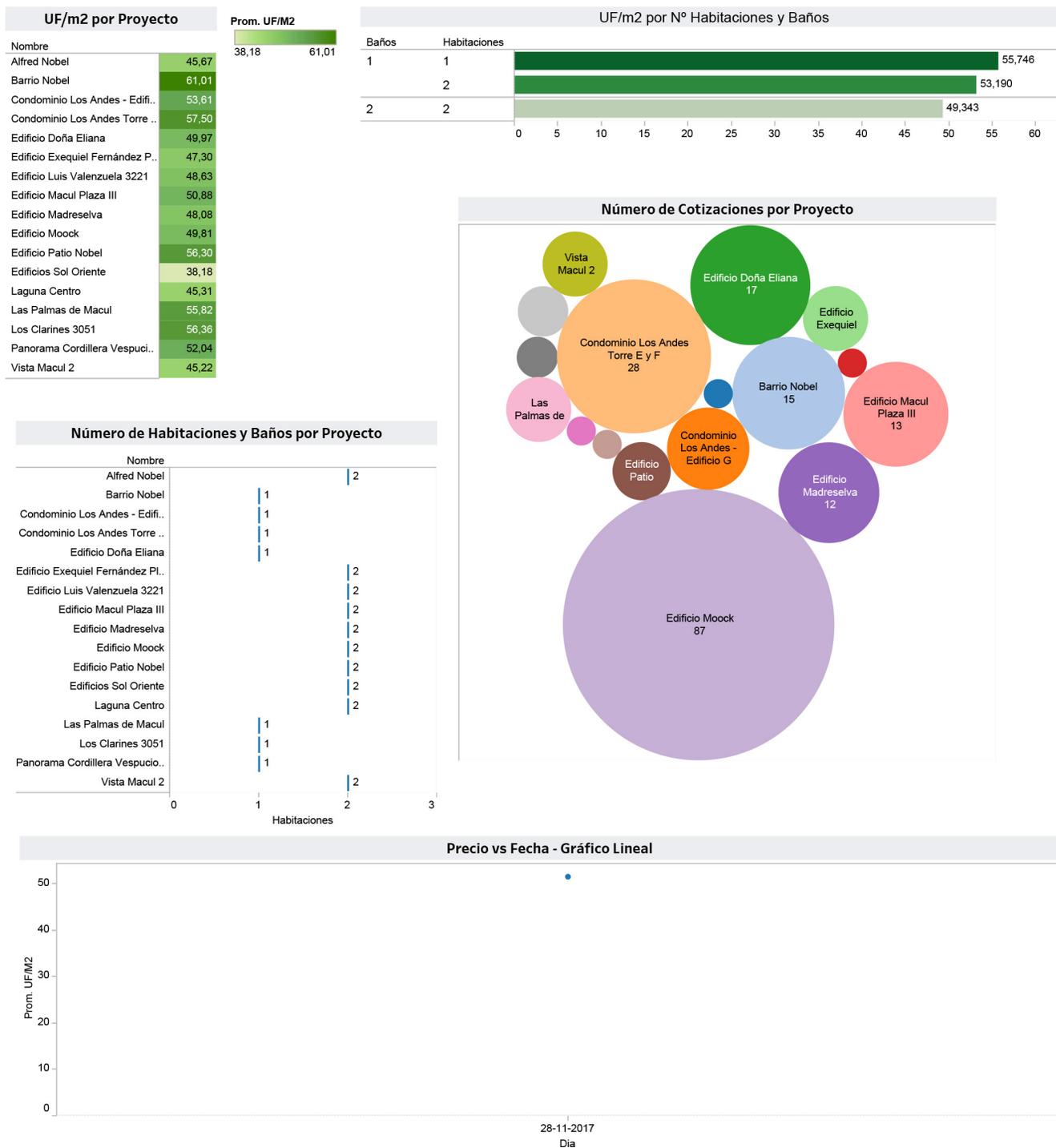


Figura 6.6: Gráficos y análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Si bien esta herramienta no está completa, se demuestra que el software es posible de desarrollar, creando un valor único en la empresa y una posible ventaja competitiva a futuro.

6.2. Análisis Económico

Esta sección resume los resultados de los ingresos y egresos que obtendrá SGI en cada etapa, a consecuencia de la implementación de la estrategia.

6.2.1. Etapa 1

En la primera etapa, se sugiere que SGI aperture un área de marketing digital, reprograme el software y fortalezca preliminarmente el área de RR.HH. Para esto deberá contratar personal y aumentar los sueldos; además de implementar diversos softwares externos internacionales líderes. La inversión inicial es de \$3.000.000 pesos. Posteriormente, se genera un costo extra de sueldos mensuales de \$5.300.000 pesos. Además, se deben pagar las mensualidades por concepto de software externo por \$1.100.000 pesos aproximadamente. Consecuentemente, los egresos totales extraordinarios serían de alrededor de \$6.400.000.

En cuanto a los ingresos extra, al internalizar el CRM, que hoy día está externalizado en una empresa que cobra 2.5 UF mensual por cada proyecto, se tiene un ingreso extra de \$756.000 pesos al vender este servicio a alrededor del 50% de los proyectos de SGI. Por otro lado, esta misma empresa gestiona las campañas digitales en una estimación de 20 proyectos de los clientes de SGI, cobrando alrededor de \$140.000 pesos por la gestión de ellas; si se toman por lo menos seis de estos proyectos en una primera etapa, se tendría un ingreso extra de \$840.000 pesos. Además, si se internalizan los servicios de una agencia de publicidad, como los correspondiente a la creación de flyers y banners, se cobrará alrededor de 2.5 UF por este servicio, obteniendo un ingreso extra de \$400.000 mensuales (si se integra este servicio a solo seis proyectos de SGI). Luego, se tendrían ingresos extraordinarios por alrededor de \$2.000.000 de pesos.

Lo anterior implicaría un costo extra de \$4.000.000 pesos mensuales para SGI en lo que se refiere a la primera etapa. Sin embargo, se considera solo un pequeño porcentaje de proyectos adjudicados por los servicios nuevos, ya que tomará unos meses el convencer a todas las inmobiliarias y clientes de contratar los servicios de SGI. Además, una vez se internalice el área de TI, se dejarán de pagar los \$2.042.512 pesos que se abonan mensualmente. Finalmente, esta estrategia se terminará pagando por sí sola cuando culmine la primera etapa.

6.2.2. Etapa 2

La segunda etapa tiene una mayor magnitud en egresos e ingresos. Se contempla una inversión inicial en asesoría estimada en \$15.000.000 pesos. Luego, se agregan bonos extras mensuales por \$7.000.000 pesos. Además, se tiene un gasto mensual en estrategia de marca de \$2.000.000 pesos y un área de vendedores internos de \$2.000.000 pesos. Además de costos extra por software nuevo e internalización de TI por alrededor de \$2.500.000. Esto daría un total de \$13.500.000 pesos mensuales extraordinarios.

Por otro lado, este año ya se tienen suficientes proyectos en cartera que comienzan a mediados del próximo año, que suman un 10% más de proyectos. Esto implicaría dos proyectos más que generarían alrededor de \$27.000.000 pesos extraordinarios al mes.

Esto daría un flujo positivo de \$14.000.000 pesos mensuales, sin tener en consideración ingresos extra por una implementación completa de los servicios de Marketing Digital, CRM y de Agencia Publicitaria, lo cual incrementaría el ingreso a \$18.000.000 pesos al mes aproximadamente.

Esta etapa tiene diversos gastos que no pueden ser estimados hasta que ésta no esté en desarrollo, y se evalúen los recursos económicos que tiene SGI en ese momento para implementarlos. Los montos destinados al área de vendedores in-house y los correspondientes a la estrategia de captación, variarían en función de esto.

6.2.3. Etapa 3

Esta etapa no tiene montos de egreso definidos, ya que los recursos que se podrán invertir variarán en función del éxito de las etapas anteriores. Sin embargo, se pueden realizar estimaciones del mínimo a gastar: contratando un experto en datos y análisis, otro programador y la infraestructura necesaria para desarrollar el software, se requerirían alrededor de \$7.000.000 extra al mes; mientras que para el área de terrenos, se deberá disponer de por lo menos dos analistas a tiempo completo por un monto aproximado de \$2.200.000 de pesos. En total, los egresos serían estimados en un mínimo de \$9.000.000 extraordinarios al mes, que sumados a los de la etapa anterior, significarían alrededor de \$22.000.000 egresos extra.

Por otro lado, vale aclarar que en este punto, los ingresos son totalmente estimados; sin embargo, si se considera tener un 10% de ingresos extra por la obtención de dos proyectos adicionales en este año, se predice un flujo extraordinario de \$51.030.000.

En general, esta etapa tendrá ingresos positivos altos dependiendo de la cantidad de proyectos a obtener a futuro; no obstante, si se mantiene la cantidad de proyectos regulares para el año 2018, se podría solventar el gasto mínimo de la Etapa 3.

6.3. Conclusiones

Estas metas son ambiciosas, sin embargo, son alcanzables si se cumplen las proyecciones de ventas y proyectos nuevos; e ingresos extraordinarios por proporcionar terrenos. Si bien se tiene una gran cantidad de ingresos extra por la obtención de más proyectos; esto no genera suficientes ventas para lograr la meta de 4.000.000 UF comercializadas al año 2022; tampoco permite alcanzar el objetivo de tener un EBITDA del 20% a ese mismo año. Es pertinente recordar que solo se percibe como ingreso un 2.5% de las ventas. Para llegar a las estimaciones propuestas, se deberá incrementar la cantidad de proyectos de 20 a 30 al año 2022, lo que supone un crecimiento del 61%. Además, se deben estar entregando, por

lo menos, diez (10) terrenos a ese año. Evidentemente, este análisis no permite determinar si la estrategia puede generar estos resultados a cinco años más; sin embargo, sí asegura el obtener mayores ingresos a medida que se avanza en cada etapa; así entonces, las etapas sucesivas se implementan paulatinamente en función de los resultados y recursos extra aportados por la etapa anterior.

En resumen, lo que se requiere para lograr las metas es:

- Contar con 30 proyectos al año 2022 (Crecimiento del 61 %).
- Entregar 10 terrenos anualmente, a contar del año 2022.
- Que los costos de implementación de las distintas áreas se mantenga dentro de los rangos calculados.
- Que las estrategias de productividad implementadas permitan aumentar la capacidad de gestionar proyectos.
- No hayan eventos macroeconómicos que influyeran en gran medida al sector.

Conclusión

La planificación estratégica propuesta fue realizada específicamente para SGI, empresa que comercializa proyectos inmobiliarios enfocados en edificios residenciales, condominios y oficinas. Ha de resaltarse que se trata de una organización relativamente nueva, inmersa en un mercado altamente competitivo y sujeto a las influencias de las condiciones económicas. A pesar de ello, SGI carecía de una planificación clara y estructurada de sus objetivos a mediano y largo plazo. Como primer paso para desenvolverse en este difícil mercado, se realizó una planificación estratégica que contribuyera a garantizar el posicionamiento de la empresa y a crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Entre las principales decisiones que se tomaron como consecuencia de la implantación de la estrategia, se mencionan: mejorar los servicios más importantes para los clientes, capacitar el equipo de venta y asegurar una escrituración eficiente, disponer de un software que optimice las operaciones de la empresa y sienta las bases para crear una tecnología única a futuro; y finalmente, lograr que la compañía se diferencie mediante un gran conocimiento del consumidor y sus preferencias.

Para el desarrollo de una estrategia sólida y útil para SGI, se buscó que la metodología complementara el conocimiento y experiencia de la empresa con análisis cuantitativos robustos, que permitieran dar un fundamento objetivo y basado en la realidad. De esta forma, se realizó un análisis de organización industrial y una encuesta completa a los clientes, incluyendo un análisis estadístico de sus preferencias. Esto se complementó con los objetivos y visiones de los dueños de la compañía, así como con un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa. Con esta información, se lograron identificar las principales oportunidades y enfoques que debía tener SGI.

Las principales conclusiones del análisis externo, son que los ámbitos de acción de las inmobiliarias para obtener ingresos sobre el mercado, están asociadas a obtener terrenos preferenciales con una buena ubicación o precios; desarrollar un buen producto que permita asegurar la demanda y ser asertivos con los costos del proyecto; y por último, lograr una optimización de la venta, es decir, que se comercialice rápidamente y a precios elevados. Los otros ámbitos están sujetos a condiciones macroeconómicas externas, o a costos de construcción que son reducidos al licitar los proyectos. Además, se tienen deficiencias tecnológicas en cuanto a la investigación y desarrollo (I&D), lo que representa una posible oportunidad a ser explotada.

En cuanto al análisis de los clientes, se obtuvieron tres segmentos claramente diferenciados según sus preferencias: los inversionistas y socios, los gestores y los semi-

internalizados. Se pudieron reducir cuarenta y cinco (45) parámetros del servicio de SGI a sólo nueve (09). Los parámetros más relevantes a priorizar son: un equipo de venta capacitado y efectivo, una escrituración eficiente, y una percepción nítida y completa del cliente final. Todos los ámbitos del servicio de SGI tienen como propósito que las inmobiliarias aseguren y mejoren sus ingresos; lo que falta es potenciar ese valor, pero además, el saber demostrarlo a las empresas.

Entre las principales fortalezas encontradas, destacan los treinta años de experiencia y conocimiento del mercado que tiene la organización; así como la infraestructura y personal para gestionar una gran cantidad de proyectos. En cuanto a las debilidades, SGI depende en demasía de uno de los dueños, Sergio Silva; asimismo, presenta una alta tasa de rotación de personal.

Consecuentemente, la estrategia tiene como pilares dos ámbitos de acción: en primer lugar, asegurar un correcto funcionamiento operacional de la empresa con un sistema de control de gestión y objetivos que buscan automatizar y estandarizar procesos; y en segundo lugar, atraer, retener y desarrollar personal competitivo y competente. El enfoque de la estrategia, está orientado a disponer de un equipo de venta de primer nivel, asegurar una escrituración eficiente, optimizar la venta, desarrollar un marketing de alto estándar y lograr un conocimiento integral del cliente final. Finalmente, se esperan lograr ventajas competitivas a largo plazo por medio de la sistematización y automatización de la entrega de terrenos, y de la obtención de información única y útil del mercado. Esto último, permitiría asesorar en el diseño de un producto asertivo para el mercado, y además, optimizar la venta fuera de los parámetros normales de otras inmobiliarias.

Teniendo claridad en cuanto a la dirección y lineamientos aspirados por la empresa, sus enfoques y prioridades, se buscó desarrollar una misión y visión alineadas a ello y que a la vez, permitan integrar y motivar a la empresa hacia sus objetivos. La visión entonces es: "Conectando a las personas con los espacios físicos que definen nuestra vida". La misión: "Comprendemos, descubrimos y entregamos los espacios físicos construidos que necesitan las personas". Se sugiere revisar y mejorar esta definición estratégica cuando se realice la asesoría externa para el área de recursos humanos.

También, se desglosaron los principales objetivos estratégicos; los que se deben cumplir si se quieren lograr las ambiciosas metas de los dueños, ya que éstos desean duplicar sus ventas y aumentar su EBITDA desde un 3 % a un 20 % al año 2022. Son necesarios un gran número de objetivos para el alcance de la estrategia en su totalidad; gracias a ello, y a la necesidad de priorizar, se asignan los objetivos a distintas etapas según su importancia. Se desarrollan tres etapas, donde los principales objetivos financieros se mantienen: aumentar las ventas, el EBITDA, el valor para los clientes, la rentabilidad por cliente y los ingresos con clientes nuevos.

Uno de los ámbitos más importantes de este trabajo, fue el desarrollo de todos los indicadores relevantes del negocio y su estrategia. Los dueños desean implementar un control de gestión, y éste se presentará en el mismo software a implementar, lo que permitirá que gran parte de las métricas se obtengan automáticamente; así como también, que el sistema sea transparente y fácil de usar.

Para llevar a cabo lo anteriormente expuesto, se analizó detalladamente el proceso de ejecución, planificando cada iniciativa, para las cuales, se dieron tareas y acciones específicas, con entregables, fechas y responsables; lo que aporta suficiente especificidad para que la estrategia se comience a implementar. Las iniciativas a resaltar son la reprogramación del software actual de SGI y la apertura de un área de marketing digital de primer nivel. En una segunda etapa, se internalizará el área de TI y se abrirá un área de vendedores *in-house*. Finalmente, se aperturará un área de búsqueda y evaluación de terrenos, en paralelo al desarrollo del software *webscraping* y *big data*.

Al momento de entrega de esta tesis, ya se está comenzando ejecutar la iniciativa de reprogramación del software, donde recaen gran parte de las mejoras de eficiencia y cumplimiento de procedimientos; pero también, todo el sistema de control y de información. Con este sistema robusto, se puede obtener la fundamentación para integrar el marketing, el CRM, y a futuro, una base sólida de datos y software de última generación; buscando con ello, integrar las últimas tecnologías y estar siempre a la vanguardia, incluida la posibilidad de trabajar a posteriori con inteligencia artificial.

La principal conclusión derivada del análisis económico, es que la implementación de la primera etapa es rentable y generaría márgenes positivos. Las otras etapas, ya son más especulativas; sin embargo, la primera etapa permitiría el asentamiento de sólidas bases, lo que en teoría, daría lugar a concentrarse e invertir recursos en las siguientes etapas. Las metas son ambiciosas, pero alcanzables. Es importante destacar que solo con obtener una mayor cantidad de los proyectos existentes de los clientes actuales, se alcanzaría la disposición de más de 30 proyectos, consiguiendo con ello, lograr las metas propuestas.

En general, se observó que la empresa tiene un enfoque al corto, y no, al largo plazo, por lo que es necesario implementar como aprendizaje una administración por control de gestión y estrategia. Esto permitiría enfocarse en el corto plazo, pero con el conocimiento de que las acciones actuales tienen una mirada a largo plazo. En esta misma línea, resulta necesaria la adopción de un proceso semestral de revisión y actualización de la estrategia.

Finalmente, la implementación depende de las personas; una propuesta completa, habría incluido una sección dedicada a la cultura y organización de la empresa. Sin embargo, esta investigación logró su objetivo de diseñar una planificación estratégica en base a un análisis del cliente, las capacidades y objetivos de la empresa y el entorno del mercado. Integrando los análisis, se pudo desarrollar una estrategia fundamentada en la realidad, que teóricamente pudiera lograr lo aspirado por los dueños: consolidar y potenciar los servicios de la empresa, resolver las deficiencias en la organización, y a futuro, ser reconocida ampliamente en el mercado y que los clientes sean los que acudan voluntariamente a SGI.

Bibliografía

- [1] E. Jofré, *Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios*. Departamento de Ingeniería Industrial: Universidad de Chile, 2002.
- [2] A. C. Hax, *The Delta Model, Reinventing Your Business Strategy*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology: Springer, 1st ed., 2010.
- [3] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School, 2004.
- [4] G. L'Huillier, *Organización Industrial*. Universidad de Chile, 2006.

Apéndice A: Análisis Externo

Estudio de Mercado

Las actividades referidas a construcción y servicios inmobiliarios son muy relevantes para el país, conformando un 6% y 7% del PIB nacional real, respectivamente. A su vez, estos sectores han mantenido su relevancia e influencia a través del tiempo, lo cual se ha reflejado principalmente durante los últimos 5 años (Figura 7).

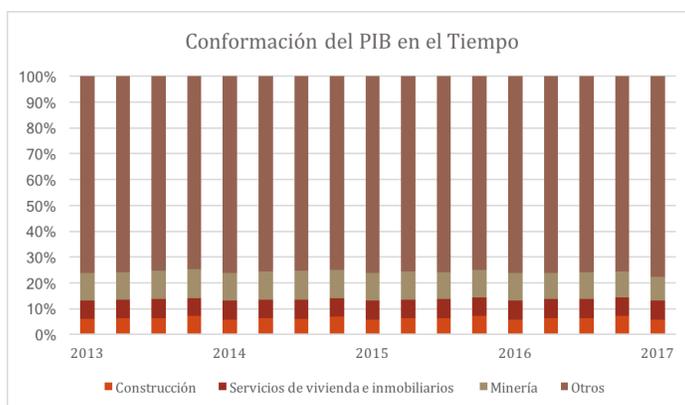


Figura 7: Composición del PIB de Chile. Fuente Banco Central.

El sector de construcción incluye, el área de viviendas, industrial, comercial, infraestructura, entre otros. Por su parte, el área de servicios inmobiliarios está compuesta por compra, venta y alquiler de inmuebles.

Según fuentes y registros de información oficial, se observa que el área de construcción está estrechamente ligada al PIB del país. Cuando este último sufre variaciones, el PIB de construcción se ve afectado de igual forma. Por consiguiente, cualquier efecto que impacte al país repercute a su vez en el sector de construcción. Un claro ejemplo de esto, es reflejado en la Crisis Financiera SubPrime y al Terremoto del año 2010 (Figura 2.2).

Por su parte, en cuanto al sector inmobiliario, éste no se adapta fielmente a la actividad nacional. Usando el mismo ejemplo anterior de la crisis subprime, a este sector le costó mucho más recuperarse (Figura 8).

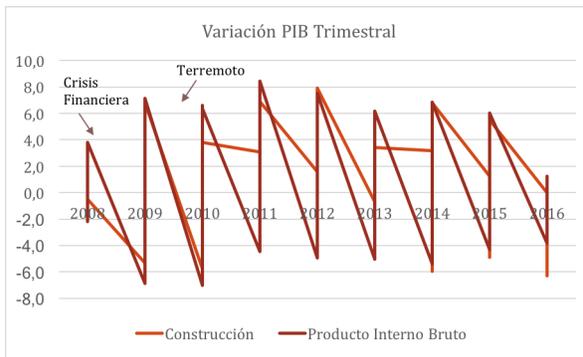


Figura 8: Variación PIB Trimestral.
Fuente Banco Central

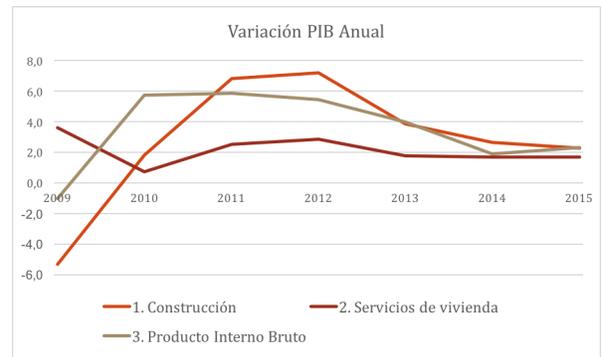


Figura 9: Variación PIB Anual.
Fuente Banco Central

Es importante considerar además, el Índice Mensual de Actividad de la Construcción (IMACON) para estudiar el estado actual de dicho sector (Figura 10). En los últimos tres años, ha tenido poco crecimiento tendencial debido a los escasos proyectos nuevos de minería y de energía, áreas determinantes que influyen en el desarrollo del sector². Sin embargo, este efecto fue mitigado en el año 2015 por la mayor participación de proyectos inmobiliarios dado el anuncio anticipado del IVA, y la actividad dada por el Programa de Reactivación e Integración Social DS 116³, que dió un impulso a la construcción de viviendas sociales.

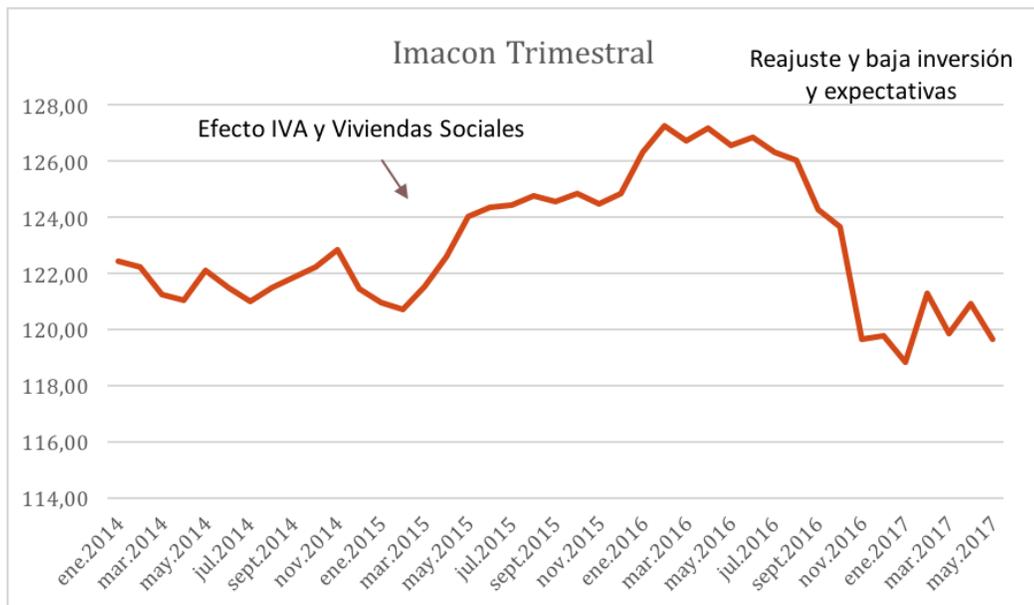


Figura 10: IMACON. Fuente Banco Central

En el año 2016 se manifiesta un periodo importante de decrecimiento dado principalmente por la baja inversión de otros sectores y las pésimas expectativas de hogares,

²Informe Mach 46, Cchc, Abril 2017

³Informe Mach 45, Cchc, Diciembre 2016

empresas y bancos⁴. Dado que el sector de la construcción está ligado al rendimiento del país, es fuertemente dependiente de las condiciones macroeconómicas, tales como la inflación, desempleo, tasas de interés, tasas de cambio, crecimiento internacional, expectativas y condiciones de financiamiento⁵.

A continuación, las siguientes secciones analizarán los subcomponentes del sector inmobiliario para entender el mercado y sus oscilaciones.

Sector Inmobiliario

La población chilena según el último censo es de aproximadamente 18 millones. Estas personas viven en 6.645.266 viviendas, de estas 5.454.914 son viviendas propias y el restante 1.091.352 (16 %) son arrendadas. Cabe destacar que, la proporción de hogares propios es muy alta con respecto a otros países, debiéndose a la dificultad de desalojo y a la baja tasa de población flotante que frenan el mercado de alquiler⁶.

Entre Septiembre y Noviembre del año 2015, la oferta de viviendas para el arriendo en el Gran Santiago era de 42.876, con un precio promedio de 27,98 UF⁷. Mientras que las unidades ofertadas para venta eran de aproximadamente 48.000 unidades⁸.

Para medir y desglosar el sector inmobiliario de venta de inmuebles, un índice primordial son los permisos de edificación obtenidos cada año. Éstos, incluyen toda la superficie aprobada de proyectos inmobiliarios, tanto residenciales como comerciales e industriales. Si bien, no todos los proyectos con permisos obtenidos son construidos, es un índice que refleja muy bien el estado del sector. Como se observa, el área más relevante es el de viviendas (Figura 11).

⁴Javier Hurtado, gerente de Estudios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), Imacon: actividad disminuyó 4,1 % en 2016 y llegó a su peor nivel en 7 años. Publímetro. 2017

⁵Informe Mach 44, Cchc, Junio 2016

⁶Demaestri, Edgardo. (2014). Financiamiento de la vivienda en Chile

⁷Estimación y Análisis de Precios de Arriendo Residencial para las Capitales Regionales - Gran Santiago - MINVU - Comisión de Estudios Habitacionales y Urbanos

⁸BBVA Research Situación Inmobiliaria 2015

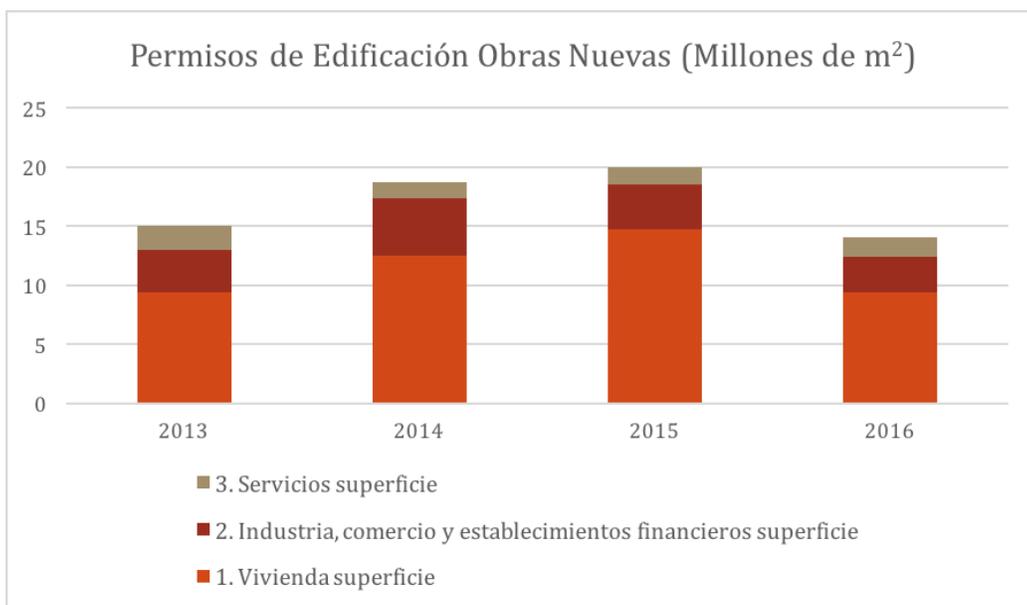


Figura 11: Permisos de Edificación Anuales. Fuente: Banco Central e INE.

Actualmente el sector de Industrias está compuesto primordialmente por Comercio (27%), luego Transportes y Comunicaciones (23%), Industria (14%) y finalmente Oficinas (11%). Mientras que en el sector de Servicios predomina Salud (31%) y Educación (26%).⁹ Estas predominancias suelen mantenerse en el tiempo.

El tamaño del sector oficinas con respecto a viviendas se puede determinar mediante una comparación de los permisos de edificación otorgados a ambos. La Figura 12 muestra que los permisos del primero rondan los 9 millones de m² al año, mientras que los de vivienda se aproximan a 300 mil m².



Figura 12: Superficie Permisos de Edificación Otorgados 2016. Fuente Mach 46 y Banco Central

⁹Informe Mach 46, CChD, Abril 2017

Este sector presentó un sobrestock el año 2015, con una vacancia que rondaba el 10%. Esto ha hecho que los precios de arriendo tiendan a disminuir, además de originar escasez de proyectos nuevos de esta índole¹⁰. El año 2016 la vacancia ha disminuido pero los precios continúan bajando, se espera que esta tendencia en los precios continúe¹¹.

Si nos enfocamos en el sector viviendas, se tienen 179.402 permisos aprobados al año 2015 y 70.511 al año 2017¹². El año 2015 fue un año singular debido a la prisa por obtener permisos aprobados dentro del beneficio del IVA.



Figura 13: Figura Permisos de Edificación, Departamentos y Casas. Fuente Banco Central.

Los permisos otorgados de viviendas han sufrido un cambio importante desde una mayor proporción de casas hacía una mayoría de departamentos (Figura 13). Esto se debe a la tendencia de densificación en las metrópolis del país¹³. Geográficamente se observa que los permisos se concentran en las regiones de las grandes ciudades. Las más relevantes son Gran Santiago, Valparaíso y Concepción. (Tabla 1)

¹⁰Informe Mach 45, Cchc, Diciembre 2016

¹¹Informe Mach 46, Cchc, Abril 2017

¹²Observatorio Habitacional Minvu, Número de Arrendatarios por Quintil de Ingreso Autonomo

¹³GDF Adimark, análisis trimestral 1T 2017.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arica y Parinacota	552	711	1.081	1.036	2.221	1.090	713
Tarapacá	2.494	2.324	1.694	2.555	3.938	3.196	584
Antofagasta	6.917	3.940	4.677	5.884	3.954	1.710	1.355
Atacama	3.519	2.273	1.966	1.283	2.843	720	1.202
Coquimbo	5.618	5.722	6.470	7.834	8.615	6.026	4.119
x Valparaíso	14.252	12.205	13.728	14.480	22.357	13.348	8.122
Metropolitana	40.138	39.027	38.531	65.375	76.118	59.501	26.091
O'Higgins	11.095	7.403	7.677	7.822	8.584	4.001	3.904
Maule	14.944	14.578	10.960	9.234	8.544	5.984	2.794
Biobío	33.510	18.204	15.417	17.961	21.025	13.311	9.356
La Araucanía	V9.057	5.181	8.134	7.463	10.929	6.162	6.179
Los Ríos	2.195	1.494	2.379	2.194	2.807	2.606	1.407
Los Lagos	5.024	3.303	5.126	5.794	6.218	4.024	3.803
Aysén	1.230	319	477	838	620	616	414
Magallanes	526	626	479	700	629	672	468

Tabla 1: Permisos de Edificación por región

Tamaño y Estructura de Ventas

Anualmente se venden aproximadamente 45 millones de UF en viviendas¹⁴. Estas ventas se pueden dividir por tramo para entender la estructura y demanda del mercado.(Figura 14).

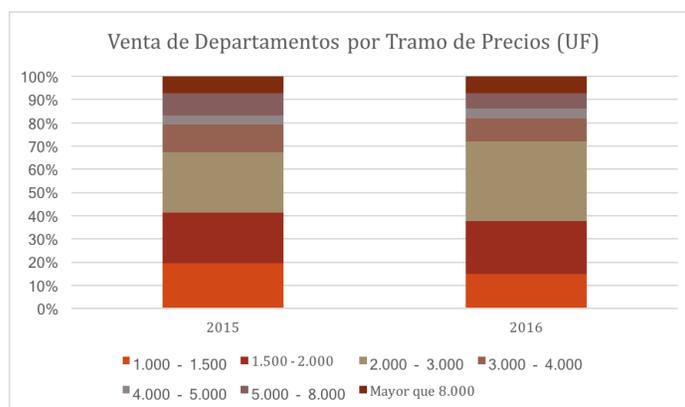


Figura 14: Ventas departamentos por UF. Fuente CChC

En general se mantienen en el tiempo las proporciones de ventas de departamentos y se concentra la demanda en los tramos entre 1500 y 3000 UF. En cuanto a las superficies exigidas, desde el año 2014 se tiene una proporción alta de inmuebles menores de 50 m².

¹⁴Informe Mach 46, CChC, Abril 2017

La etapa en dónde más se demanda es en obra gruesa, seguido por terminaciones y en tercer lugar ya terminado(Figura 15 y 16.

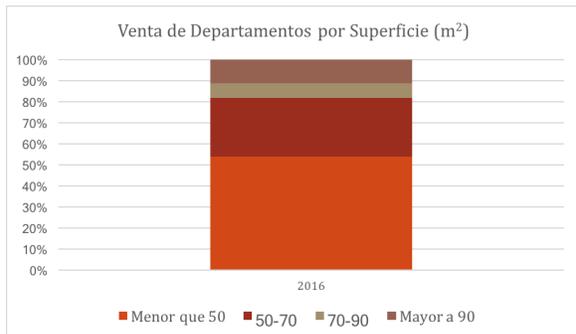


Figura 15: Venta Dep. por superficie.
Fuente CChC.

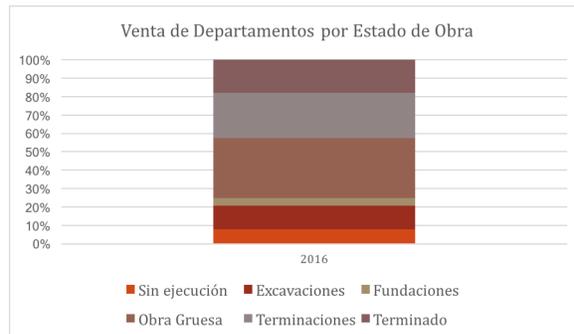


Figura 16: Venta Dep. por etapa.
Fuente CChC.

En el sector casas, el tramo 1.500-2.000 aumenta su participación en un 18 % con respecto al año anterior. El tramo inferior (hasta 1.500) e intermedios (2.000 a 4.000) fueron los que más redujeron su participación. Además, unidades menores a 70m² concentran la mayoría de la demanda (43 %). En años anteriores se observa una menor participación de superficies menores a 70m² y mayoría de 70-90m². Estudiando las compras por etapa de proyecto, las unidades en terminado y terminaciones son del 33 %, lo que es un 26 % menos que el año 2015, este decrecimiento se transfiere a unidades sin ejecución y en etapas iniciales con un incremento del 16 % frente al año 2015 (Figura 17, 18 y 19.

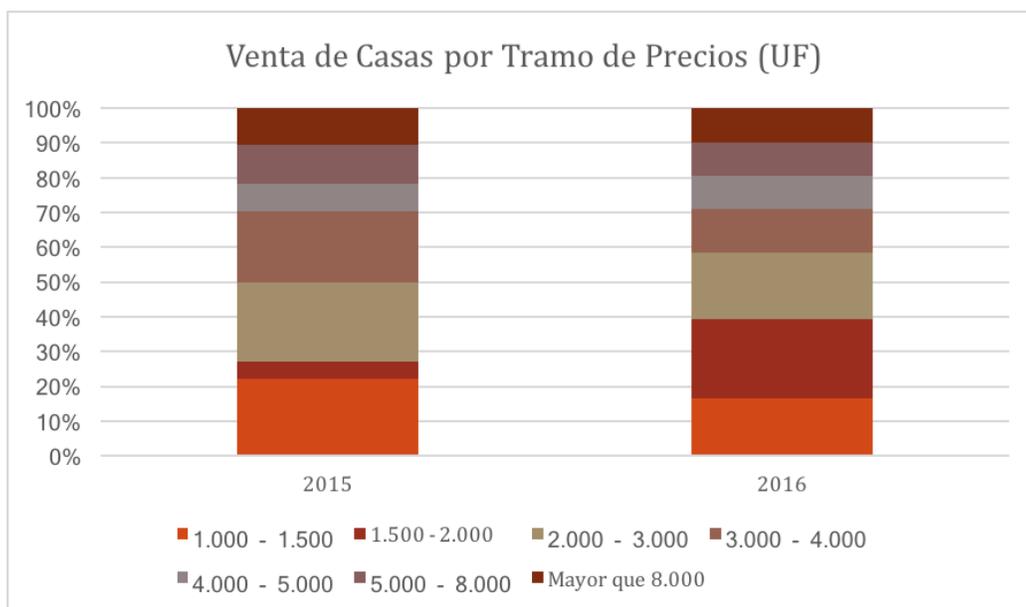


Figura 17: Ventas casas por UF. Fuente CChC

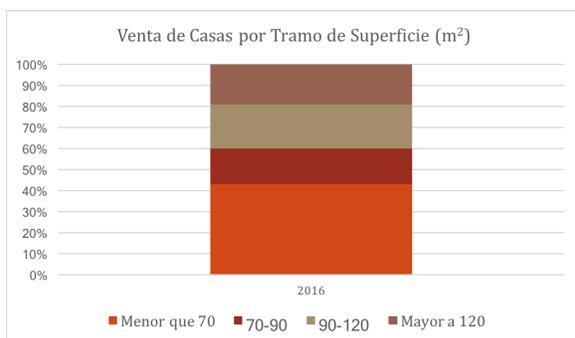


Figura 18: Venta casas por superficie.
Fuente CChC.

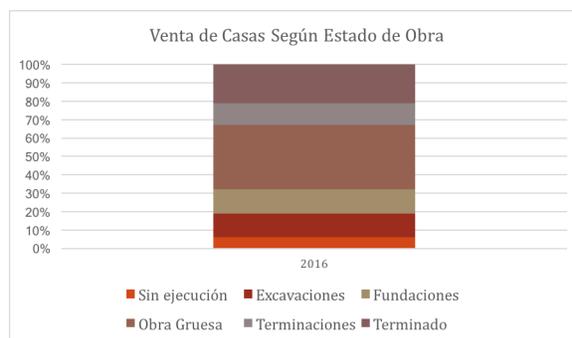


Figura 19: Venta casas por etapa.
Fuente CChC.

Viviendas Sociales

Una división importante del sector inmobiliario de viviendas son los hogares sociales. Como se observa en la Figura 20 el número de viviendas sociales vendidas es mayor que las particulares. Actualmente existe un deficit considerable de viviendas en el país, de hecho el deficit cuantitativo¹⁵ es de 391.546 hogares al año 2015¹⁶. Mientras que el deficit cualitativo¹⁷ es de 1.217.801¹⁸.

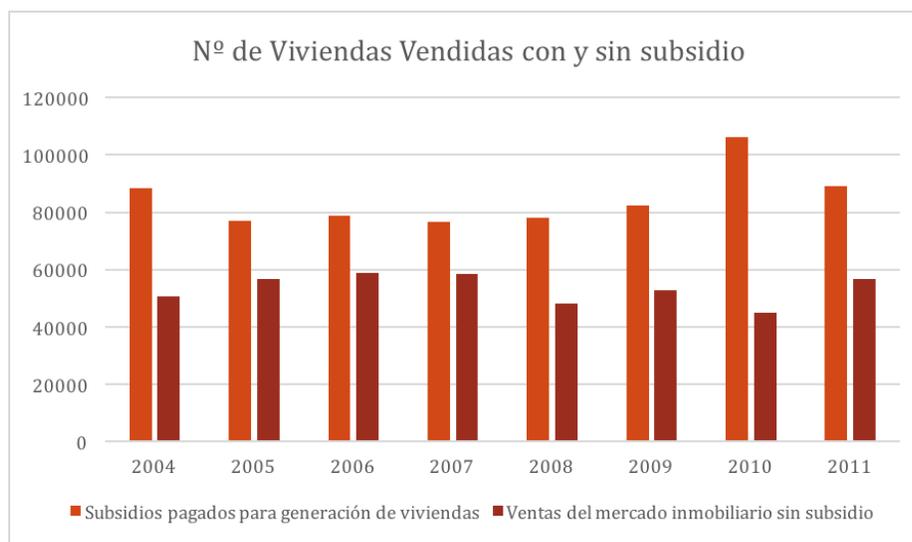


Figura 20: Ventas sector público y privado . Fuente Balance de la Vivienda en Chile, 2014. CChC

Debido a esto es que existen diversos programas del gobierno, dentro de estos el DS49 y DS1 son los más relevantes¹⁹. Estos otorgan un subsidio a las familias de quintiles más bajos

¹⁵Calcula los hogares que habitan dentro de otro hogar receptor pero son independientes de él económicamente y viviendas irrecuperables.

¹⁶Encuesta Casen Vivienda y Entorno, 2015.

¹⁷Mide el número de viviendas a mejorar o recuperar, incluyendo viviendas con requerimientos de ampliación, de mejoramiento o conservación material, o de acceso a servicios básicos.

¹⁸Encuesta Casen Vivienda y Entorno, 2015.

¹⁹Análisis Presupuesto 2016 Ministerior de Vivienda y Urbanismo. Estudio Libertad y Desarrollo

para comprar una vivienda que cumpla con determinados requisitos. Estos requerimientos mínimos incluyen una superficie mínima, materialidades y precios. A pesar del importante déficit presente en Chile y el alto presupuesto otorgado en subsidios²⁰ la oferta de viviendas sociales no es suficiente²¹.

Estudio de Concentración

Un estudio realizado por Portal Inmobiliario²² el año 2007 explica la fragmentación del sector. En base a cifras de las propias inmobiliarias y del portal se especifica que las tres inmobiliarias más grandes (Paz Corp., Socovesa-Almagro y Salfacorp-Aconcagua) agrupan sólo el 16 % de la oferta. Luego, diez empresas con diez proyectos o más se llevan un 20 %; seguidas por 25 firmas con entre cinco y nueve proyectos, que registran otro 20 %. A continuación, vienen 90 inmobiliarias con entre dos y cuatro proyectos, que representan el 30 %; y 120 compañías con sólo un proyecto en venta, que significan el 14 % del mercado. Sin embargo, este mismo estudio presenta opiniones distintas con respecto al futuro del mercado y su posible concentración. Unos dicen que a ese año 100 inmobiliarias de peso concentraban el 60 % del mercado y que a futuro 30 concentraran el mismo porcentaje. Mientras que otro comenta que el 25 % lo tendrá 5 a 6 actores y el restante 75 % seguirá siendo atomizado.

Un análisis de datos de los años 2010, 2012, 2013 y 2014 dan indicios de la evolución del sector y si efectivamente la tendencia es de atomización o de concentración.

El año 2010 se vendieron en Chile 44.834 unidades nuevas ²³, analizando la Tabla 2 vemos que las 10 empresas más grandes vendieron 6.418 unidades, esto implica que concentran un 14 % del mercado. Por otro lado, ese mismo año se vendieron aproximadamente 110 millones de UF²⁴, en el mercado inmobiliario de los cuales 22 millones corresponden a 10 inmobiliarias (20 %, ver Tabla 3). Esto quiere decir que la tendencia es de menor concentración.

²⁰Análisis Presupuesto 2016 Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Estudio Libertad y Desarrollo

²¹Las EGIS y el Mercado de Viviendas Sociales. Observatorio Habitacional. MINVU

²²El mito de la concentración en el mercado inmobiliario. Portal Inmobiliario.2007

²³Datos Banco Central

²⁴Estimación en base a datos Informe Mach 46, Cchc, Abril 2017

Inmobiliaria	Total Unidades
Aconcagua S.A.	1505
Euroinmobiliaria S.A.	934
Socovesa S.A.	885
Amlagro S.A.	587
Enaco S.A.	495
Constructora Paz Froimovich	482
Besalco Inmobiliaria S.A.	436
Inmobiliaria Los Silos Ltda.	373
Empresa Constructora Moller y Perez Cotapos S.A.	366
Inmobiliaria Manquehue Ltda.	355

Tabla 2: Ranking Top 10 Inmobiliarias por UF Vendidas, Año 2010. Fuente Análisis Sector Inmobiliario. Alexander Kincade etal. Agosto 2011

Inmobiliaria	UF
Aconcagua S.A.	4.466.983
Amlagro S.A.	3.405.435
Socovesa S.A.	2.746.646
Enaco S.A.	2.730.041
Empresa Constructora Moller y Perez Cotapos S.A.	1.843.474
Fernandez Wood S.A	1.761.192
Euroinmobiliaria S.A.	1.506.889
Inmobiliaria Manquehue Ltda.	1.370.175
Inmobiliaria Siena	987.704
Constructora Paz Froimovich S.A.	925.120

Tabla 3: Ranking Top 10 Inmobiliarias por UF Vendidas, Año 2010. Fuente Análisis Sector Inmobiliario. Alexander Kincade etal. Agosto 2011

En cuanto a los años 2012, 2013 y 2014, la automatización se mantiene, aunque el liderazgo de las empresas dominantes es estable en el tiempo.²⁵. (Ver Tablas 4 y 5

²⁵Vicente Domínguez, director ejecutivo de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios

Comuna	Año	Inmobiliaria	Unidades Ofertadas	Participación
Las Condes	2012	Bersa	562	12 %
		Almagro	400	8 %
		Armas	311	7 %
	2013	Bersa	477	12 %
		Simonetti	288	7 %
		Almagro	255	6 %
	2014	Bersa	564	16 %
		Simonetti	227	7 %
		Armas	198	6 %
Vitacura	2012	Bersa	150	17 %
		Viviendas 2020	137	16 %
		Moller Perez Cotapos	133	15 %
	2013	Exxacon	95	11 %
		Viviendas 2020	79	9 %
		Moller Perez Cotapos	73	9 %
	2014	Moller Perez Cotapos	386	22 %
		Penta	220	13 %
		Imagina	104	7 %
Ñuñoa	2012	Ralei	500	7 %
		Puerto Capital	410	6 %
		Trinitarias	391	6 %
	2013	Ralei	427	8 %
		Fundamenta	340	6 %
		Brimac	329	6 %
	2014	Fundamenta	443	8 %
		Trinitarias	421	8 %
		Imagina	381	7 %

Tabla 4: Distribución de oferta por comunas principales en Santiago. Fuente Plataforma Urbana

Comuna	Año	Inmobiliaria	Unidades Ofertadas	Participación
Providencia	2012	Brotec	165	10 %
		Penta	131	8 %
		Almagro	121	7 %
	2013	Almagro	100	10 %
		Sur Monte	85	9 %
		Development & Contracting	85	9 %
	2014	Fuenzalida Desarrollo Inmobiliario	209	13 %
		Brotec	144	9 %
Ralei		108	7 %	
Lo Barnechea	2012	Fortaleza	161	14 %
		Almagro	144	12 %
		Penta	127	11 %
	2013	Siena-Aconcagua	135	15 %
		Penta	124	14 %
		Almagro	115	13 %
	2014	Penta	127	16 %
		Paz	112	14 %
Hacienda La Dehesa		91	12 %	
Santiago Centro	2012	Paz	2273	14 %
		Euro	1205	8 %
		Su Ksa	878	5 %
	2013	Paz	2978	24 %
		Su Ksa	1214	10 %
		Fundamenta	877	7 %
	2014	Paz	2238	16 %
		Euro	2117	15 %
		Su Ksa	1426	10 %

Tabla 5: Distribución de oferta por comunas principales en Santiago. Fuente Plataforma Urbana

Costos de un Proyecto Inmobiliario

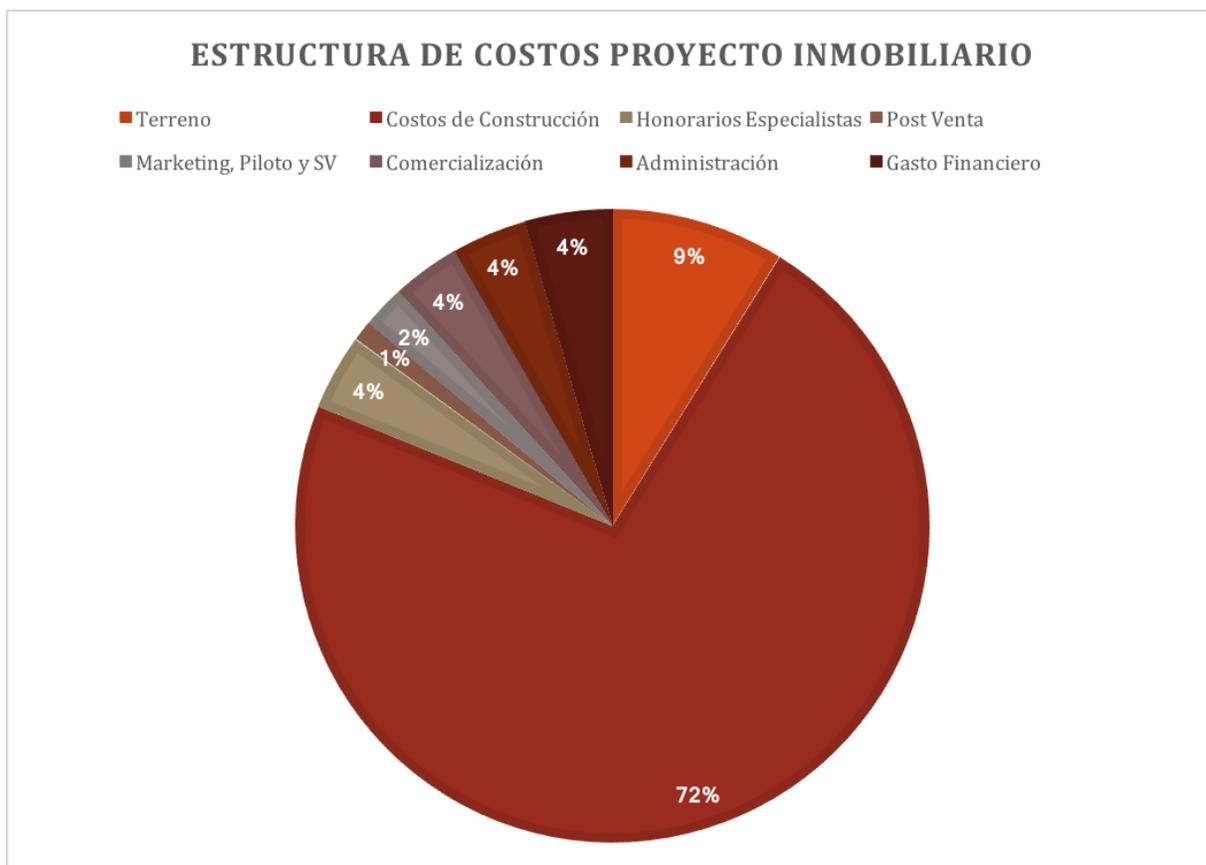


Figura 21: Costos Proyecto Inmobiliario. Fuente: Elaboración propia a partir de archivos de SGI (2017).

Comportamientos Actuales de Oferta

La velocidad de venta es un índice que determina la oferta, se puede estudiar con el índice de venta de viviendas nuevas en conjunto con los meses para agotar stock. Como se observa en la Figura 22, el efecto IVA tuvo un gran impacto en las ventas, donde se obtuvo un incremento importante de ventas el año 2015, a la par de menos de 15 meses para agotar stock (Figura 23). Mientras que el año 2016 el sector sufre un golpe importante al terminar el beneficio, ese año se llega a un estado de sobrestock y bajas ventas.

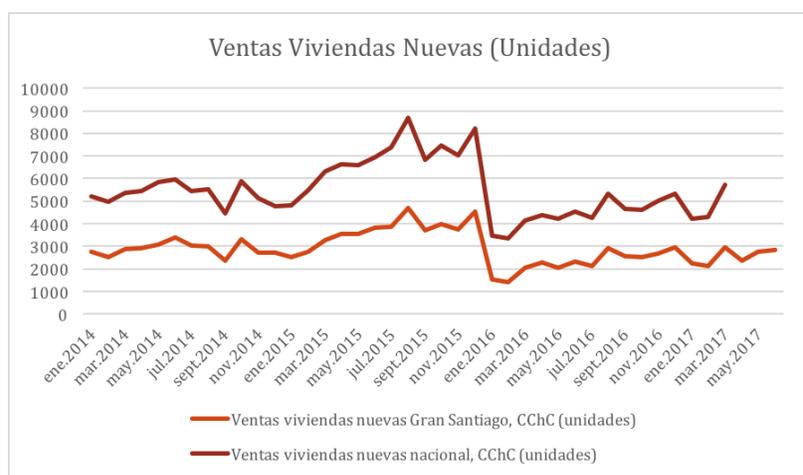


Figura 22: Variación PIB Trimestral. Fuente Banco Central y CChC



Figura 23: Variación PIB Anual. Fuente Banco Central y CChC

Compradores por Sector Socioeconómico

Segmento	AB	C1	C2	C3
Desde (UF)	8522	2565	855	384

Tabla 6: Precio mínimo de viviendas por GSE. Fuente Estudio de Novomerc Chile del 2011.



Figura 24: Proyectos por GSE 2010.
Fuente Investigación Collect 2011.

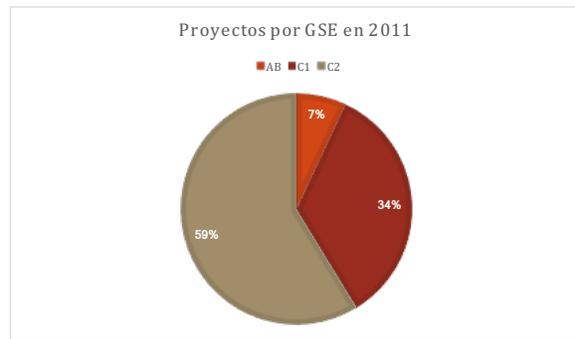


Figura 25: Proyectos por GSE 2011.
Fuente Investigación Collect 2011.

Competencia: Relación Cliente Final Almagro



Figura 26: Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE



Figura 27: Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE

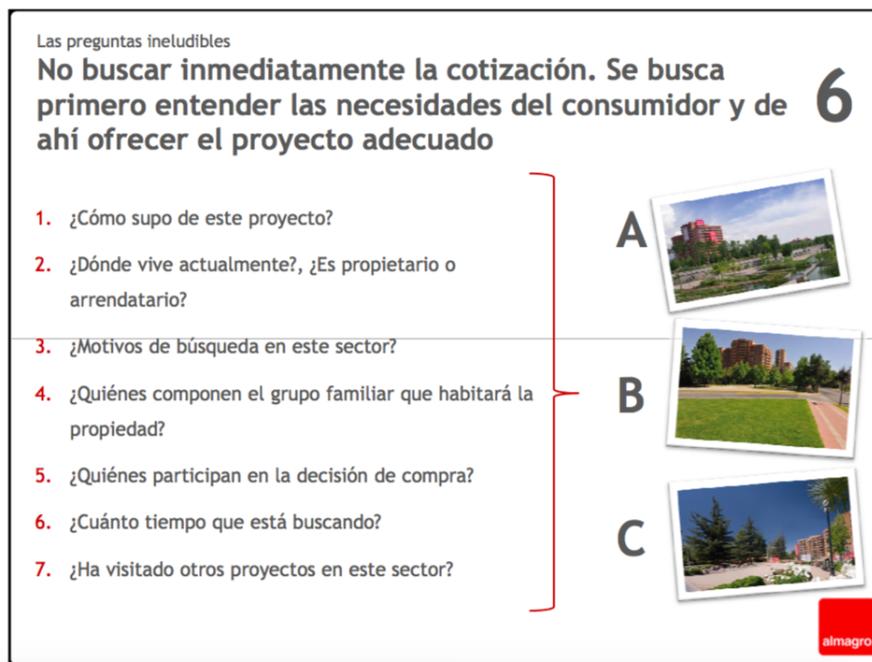


Figura 28: Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE

Punto de Venta

Los departamentos piloto tienen decoración contemporánea y siempre centrada en las necesidades del consumidor 9

Además de la decoración, la experiencia incluye olores, imágenes y música.

ODI

6-8 personas
Decoración y terminaciones

Figura 29: Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE



Figura 30: Fuente: Las claves que generan valor y diferenciación durante el proceso de venta de Almagro. COVE 2011, ICARE

Apéndice B: Análisis Clientes

Encuesta Completa

Área	Subarea	Atributo/Capacidad
Comercialización	Análisis	Capacidad de entregar una percepción clara y completa del cliente final
		Capacidad de análisis y conocimiento de la competencia - Estudios de mercado: precio, velocidad de venta, producto, proyectos nuevos
		Capacidad de análisis de venta del proyecto (Lineas que se están vendiendo muy rápido, etc)
		Capacidad de evitar problemas de venta con anticipación (Antes de que hayan problemas)
		Capacidad de formular estrategias comerciales para lograr vender cuando existen problemas (Después de que hayan problemas)
		Capacidad de analizar y ajustar los precios al mercado (No vender muy caro ni muy barato)
	Asesoría Legal	Evaluación e informes de fuerza de ventas por terceros (Clientes incognitos de empresa externa)
		Capacidad de entregar asesoría legal
	Cliente Final	Capacidad de crear una buena relación con el cliente final (Relacionamiento)
		Ser un facilitador para solucionar problemas del cliente final
	Comunicación/Información	Transparencia y responsabilidad (Cumplir compromisos, información correcta, etc)
		Capacidad de adaptar informes e información a sus requerimientos
	Creatividad	Ser creativos y novedosos en el diseño, marketing y estrategias comerciales
		Procesos/Procedimientos
	Gestión de Venta	Equipo de venta capacitado y efectivo (Buena capacidad de cierre, conocimiento del proyecto, conocimiento de la competencia, seguimiento estructurado, asesorar al cliente, etc)
		Capacidad de proactividad en la venta
	Marca	Reconocimiento de marca de la Comercializadora
		Saber en que medio debe estar la publicidad y cuando debe realizarse
	Marketing	Capacidad de diseñar publicidades efectivas (Asesorar o desarrollar campañas físicas y digitales para el proyecto y mercado)
		Obtener mejores precios y ubicaciones en medios
		Capacidad de cuidar y optimizar dineros de la publicidad
		Capacidad de asesoría en decoración del piloto
		Capacidad de diseñar las salas de ventas (altura, terminaciones, distribución, etc) para potenciar la venta
Reuniones	Capacidad de saber como debe ser el diseño de render, folleto, plantas, etc.	
	Capacidad de tener reuniones eficientes y acotadas	
Sistema Informático	Sistema informático intuitivo y fácil de usar	
	Capacidad de agilizar aprobaciones y procesos	
	Capacidad de entregar información relevante (Informes comerciales, seguimiento del proyecto, etc)	
Financiero	Capacidad de tener un sistema informático que se integre algun otro que tengan ustds(Sistema contable, etc)	
	Capacidad de asesorar al cliente final financieramente (Obtener aprobación de créditos, etc)	
Escrituración	Cliente final	Capacidad de matener conforme al cliente final
	Legal	Capacidad de saber que documentos pedir y avisar de los tiempos necesarios de ellos
	Tiempo	Capacidad de que cada escritura sea cerradas en menos de 60 días
	Procesos	Minimizar errores (Revisión de escritura contra matriz, etc)
	Rápidez/Eficiencia	Rápidez en recuperar platas después de que estén firmadas escrituras.
		Eficiencia y rapidez en procesos internos (ej en modificaciones o resiliaciones)
Asesoría en desarrollo de proyectos	Expertise/Conocimiento	Asertividad en determinar el producto que requiere el mercado
	Creatividad	Capacidad de crear un producto que tenga atributos diferenciadores con respecto a la competencia
		Generar un concepto que permita construir un relato en torno a el
	Diseño	Diseñar espacios comunes novedosos en torno al concepto (Club gourmet, pista running , etc)
	Precios (Pre y después, comerc.)	Asegurarse que los espacios del proyecto de arquitectura funcionen adecuadamente y estén optimizados (terrazas, etc)
	Proyectos Prearmados	Entregar una propuesta de precios y política de descuentos asertiva (un mínimo de venta total del edificio)
	Evaluación de Proyectos	Entregar un terreno para desarrollar un proyecto
Evaluación de proyecto respaldada con conocimiento tecnico, mercado, tendencias y costos		
		Asertividad en los costos de la evaluación de proyectos

Figura 33: Encuesta desarrollada para análisis clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).

Código R

```
1 library(psych)
2 library(pheatmap)
3 dd = read.csv(file.choose())
4 x = dd[,-1]
5 colnames(x) = 1:ncol(x)
6 rownames(x) = dd[,1]
7 sx = scale(x)
8
9 colnames(x) = c("Percepcion cliente final","Conocimiento de la competencia","Análisis de venta del proyecto","Análizar y ajustar los precios al mercado",
10 "Informes de fuerza de ventas por terceros","Asesoría legal ","Buena relación con el cliente final","Facilitador problemas cliente final","Transparencia y
11 responsabilidad","Adaptar informes","Ser creativos y novedosos ","Eficiencia","Estrategias comerciales ","Equipo de venta capacitado y efectivo","Innovación
12 y proactividad en la venta","Reconocimiento de marca","Donde y cuando publicidad","Diseñar publicidades efectivas","Mejores precios y ubicaciones en medios",
13 "Cuidar y optimizar dineros de publicidad","Decoración del piloto","Diseño folleteria","Reuniones eficientes y acotadas","Diseño Sala de Venta","SI intuitivo
14 y fácil de usar","SI - aprobaciones y procesos","SI- información relevante","Cliente final financieramente","ES - Cliente final","ES - Documentos","ES - 60 días",
15 "ES - Minimizar errores","ES - Recuperar platos rapido","ES - Eficiencia","AS- Producto que necesita mercado","AS- Diferenciación producto","AS- Concepto","AS-
16 Espacios comunes novedosos","AS- Espacios Arquitectura optimos","AS- Precios asertivos","AS- Terreno y proyecto","AS- Evaluación de proyecto","AS- EV costos")
17
18 pheatmap(x, cutree_rows = 3)
19 pca = prcomp(x)
20 pca
21
22 fa.parallel(sx,show.legend=T, main="Scree plot - Parallel analysis") ### parallel analysis
23
24 pc <- principal(sx, nfactors=9, score=TRUE) ### principal component analysis
25 print(pcsloadings, cutoff=0.7) ### loadings greater than 0.5 or -0.5
26
27 RC1g = colnames(dd[,,-1])[c(1,23,29)] # Percepci??n y Escrituraci??n Cliente
28 RC1g
29
30 RC2g = colnames(dd[,,-1])[c(16,18,19,20,22)] # Publicidad y Marca
31 RC2g
32
33 RC3g = colnames(dd[,,-1])[c(10,36,37,42,43)] # Asesor??a en Producto
34 RC3g
35
36 RC4g = colnames(dd[,,-1])[c(32,34)] # Eficiencia Escrituraci??n
37 RC4g
38
39 RC5g = colnames(dd[,,-1])[c(4)] # An??lisis/Ajuste Precios
40 RC5g
41
42 RC6g = colnames(dd[,,-1])[c(11,33)] # Complejidad Dineros
43 RC6g
44
45 RC7g = colnames(dd[,,-1])[c(13,40)] # Estrat. Com.- Precios Asertivos
46 RC7g
47
48 RC8g = colnames(dd[,,-1])[c(7, 8, 39)] # Relaci??n cliente-No Arq.
49 RC8g
50
51 RC9g = colnames(dd[,,-1])[c(14, 25, 27)] # Equipo de venta y Software
52 RC9g
53
54 scoresx = pc$scores
55 colnames(scoresx) = c("Percepcion y Escrituración Cliente","Publicidad y Marca","Asesoría en Producto-Ev. Proy.", "Eficiencia Escrituración","Análisis/Ajuste Precios",
56 "Complejidad Dineros","Estrat. Com.- Precios Asertivos","Relación cliente-No Arq.,""Equipo de venta y Software")
57
58 pheatmap(scoresx, cutree_rows = 2)
59
60 pheatmap(scoresx, cutree_rows = 3)
61
62 pheatmap(scoresx, cutree_rows = 4)
```

Figura 34: Código R desarrollado para análisis clientes. Fuente: Elaboración propia (2017).

Número de Componentes y Tabla

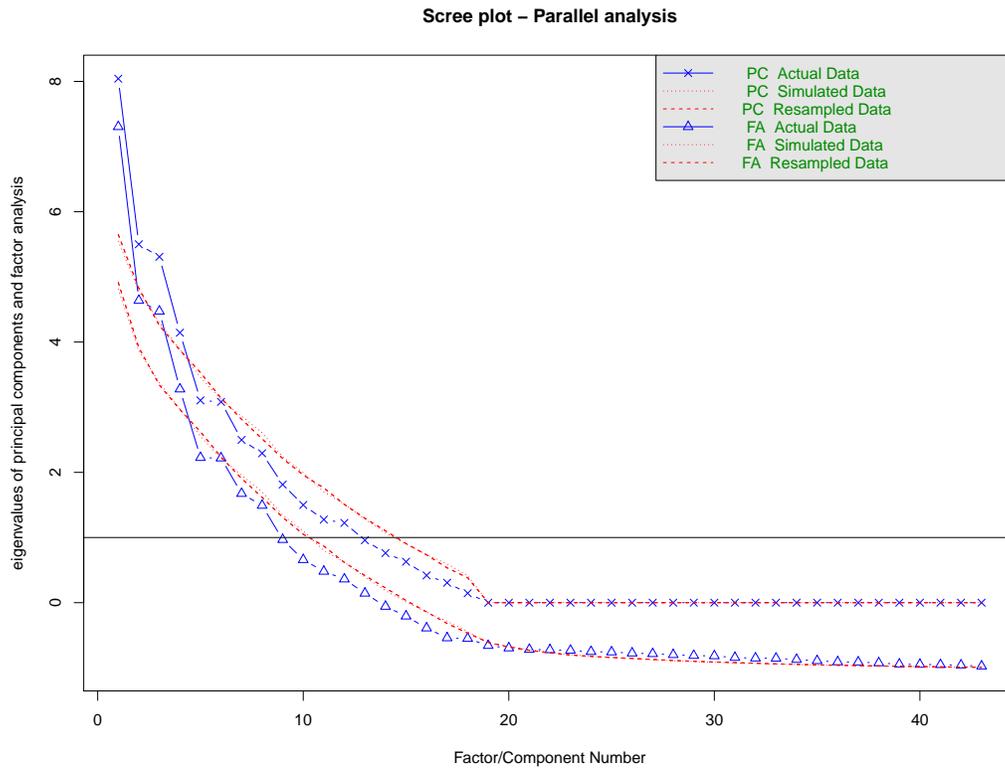


Figura 35: Gráfico que muestra el número óptimo de componentes. Fuente: Elaboración propia (2017).

Loadings:									
	RC1	RC2	RC3	RC9	RC7	RC8	RC6	RC5	RC4
1	0.900								
2									
3									
4						0.917			
5									
6									
7						0.877			
8						0.853			
9									
10		-0.786							
11						0.818			
12									
13						0.850			
14						0.799			
15									
16		0.768							
17									
18		0.827							
19		0.764							
20		0.848							
21									
22		0.703							
23	0.732								
24									
25						0.766			
26									
27						0.767			
28									
29	0.816								
30									
31									
32									0.772
33						0.818			
34									0.715
35									
36		0.743							
37		0.723							
38									
39						-0.703			
40						0.753			
41									
42		0.765							
43		0.763							

	RC1	RC2	RC3	RC9	RC7	RC8	RC6	RC5	RC4
SS loadings	5.083	4.976	4.779	3.930	3.628	3.489	3.410	3.286	3.203
Proportion Var	0.118	0.116	0.111	0.091	0.084	0.081	0.079	0.076	0.074
Cumulative Var	0.118	0.234	0.345	0.436	0.521	0.602	0.681	0.758	0.832

Figura 36: Tabla que muestra los componentes asociados a cada pregunta. Fuente: Elaboración propia (2017).

Apéndice C: Detalle Sistema de Control de Gestión

Perspectiva Financiera

F0 - Aumentar Ventas

Indicador: Ventas Totales (Millones de UF)

Utilizar los ingresos como medida del crecimiento anual, no es una métrica adecuada para esta empresa. Ello se debe a que durante el año se tiene un porcentaje de ingresos producto de la venta de años anteriores, y son percibidos como causa de la finalización de un proyecto o escrituración. Así entonces, se puede tener un año poco productivo en ventas o crecimiento, pero con un alto volumen de ingresos a consecuencia de la venta de años anteriores. Luego, se utiliza la métrica de ventas totales anuales para entender los montos generales que ingresan a la empresa por su operación, ya que esto implica obtener un 2.5% de estas ventas, independientemente del momento cuando se perciban estos ingresos.

Meta:

En el año 2017 se estiman ventas por 2 millones de UF y se pretende llegar a vender el doble para el año 2022, 4 millones de UF. Esto se lograría obteniendo mayores proyectos por cada cliente, captando nuevos clientes y con los ingresos de proyectos por terrenos. Las metas anuales están en función de los proyectos que los dueños saben que tendrán a futuro, y las expectativas de mayores ingresos son consecuencia del avance de la implementación de la estrategia en cada año.

Responsable: Sergio Silva

F1 - Aumentar EBITDA

Indicador: EBITDA(%)

En la actualidad, el EBITDA es de un 3%: muy bajo e insatisfactorio para los dueños de la empresa. Ellos manifiestan que requieren un 20%. Esto se lograría obteniendo mayores proyectos y ventas, pero a la vez, rentabilizando las áreas internas, reduciendo ineficiencias y la baja productividad, ocupando en un 100% la capacidad operativa de la empresa. Además, un factor importante del incremento, lo supone la alta rentabilidad de proporcionar terrenos.

Meta:

Para el año 2018 se espera aumentar la rentabilidad al 5%; incrementándose paulatinamente hasta el año 2020 en un 10%. Finalmente, cuando se logre la completa implementación de la estrategia al año 2021, se espera aumentar la rentabilidad a un 15%, y luego un 20% al año 2022.

Responsable: Sergio Silva

F2 - Mejorar el valor para los clientes

Indicadores:

- Retención de clientes(%)
- Satisfacción de clientes(%)

Estos indicadores deben medir la percepción de las inmobiliarias en relación al valor que les da SGI. El objetivo es que cuenten con una alta valorización de SGI para que no internalicen el servicio (aún si tienen la capacidad de hacerlo), para que no cambien a otra comercializadora u otro método de venta y para que decidan comercializar sus otros proyectos con SGI. La satisfacción de clientes se medirá por medio de una encuesta periódica a las inmobiliarias, la cual tendrá en adición preguntas que permitirán medir otros objetivos.

Meta:

Para el año 2018 se aspira lograr una retención del 70%, ya que se espera la salida de, por lo menos, uno de los clientes. Para este año se confía en aumentar el valor de los clientes y reducir los errores conflictivos, por lo que al año 2019, se proyecta una retención del 90%. Para los siguientes años, ya se tendría gran parte de la estrategia implementada y una propuesta de valor altamente valorizada por los clientes, por lo que la expectativa es de por lo menos un 95%

de retención.

Adicionalmente, se tiene como propósito mejorar la satisfacción de los clientes, ya que existen en la actualidad errores en escrituración, bajo estándar de algunos vendedores, y una percepción deficiente del valor que entrega SGI. Los primeros aspectos se deberán resolver ineludiblemente en el año 2018, permitiendo lograr, por lo menos, un 60 % de satisfacción. En el año 2019, ya se verían los resultados de la propuesta de valor y el valor agregado que entrega SGI, con una meta de satisfacción del 80 %. Finalmente, al año 2020, se espera elevar el porcentaje a un 90 % y alcanzar una alta satisfacción del 95 % con la implementación completa de la estrategia al año 2021.

Responsable: Eugenio Alarcón

F3 - Aumentar rentabilidad por cliente

Indicador: Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)

Como se comentó anteriormente, existe un gran potencial para incrementar los ingresos a través de la obtención de una mayor cantidad de proyectos de los clientes existentes. Se deberá medir el total de proyectos de los que dispone cada cliente y determinar cuántos son comercializados por SGI.

Meta:

En la actualidad, el porcentaje del total de proyectos de clientes comercializados por SGI es bajo, ya que existen clientes grandes que comercializan con otras empresas o con su propia área. El objetivo sería que perciban un mayor valor en hacerlo con SGI, que por otros medios. Al año 2018 se proyecta que el porcentaje sea similar al actual, por lo que se espera solo un 35 % en este indicador. Sin embargo, desde el año 2019 se aspira que los clientes perciban el valor agregado de SGI, alcanzando un 50 % y posteriormente, aumentando en un 10 % cada año hasta llegar a un 80 % al año 2022.

Responsable: Sergio Silva

F4 - Aumentar ingresos con nuevos clientes

Indicadores:

- Adquisición de clientes(Nº)
- Ventas por clientes nuevos(%)

Por el momento, la adquisición de clientes nuevos es baja y recae totalmente en uno de los dueños; en la segunda etapa se pretende potenciar la captación de clientes nuevos. El indicador de número de clientes nuevos y el porcentaje de ventas anuales atribuidas a clientes nuevos permite medir el crecimiento en este aspecto, así como también en cierta forma, el reconocimiento del mercado; aspecto éste de significativa importancia para los dueños.

Meta:

Los esfuerzos para adquirir clientes nuevos se llevarán a cabo desde el año 2019. En la primera etapa se estima el ingreso de por lo menos un cliente nuevo, continuando con las prácticas comunes de captación de la empresa. Una vez que se tengan los cimientos de la primera etapa, se creará una estrategia de marca y atracción de inmobiliarias. Se aspira que esto permita la captación de por lo menos tres clientes al año. En cuanto a las ventas por clientes nuevos, se requiere que en un principio sean del 5%, para luego aumentar y mantenerse en 15% el resto de los años.

Responsable: Sergio Silva

F5 - Aumentar ventas agregando servicios nuevos

Indicadores:

- Ingresos por servicios nuevos (UF)
- Proyectos nuevos por entregar terrenos (N°)

El primer indicador refiere los ingresos percibidos gracias a la entrega de terrenos. El segundo permite entender cómo este servicio está generando mayor movimiento y ventas a la empresa.

Meta:

Los dos primeros años, este servicio no será implementado. Al año 2020, ya instaurada el área, se espera proporcionar, por lo menos, dos terrenos a los clientes por una suma de 5.000 UF, el siguiente año, con el sistema funcionando a toda capacidad, se aspira entregar 4 terrenos y duplicar los ingresos. Finalmente, al año 2022 se espera obtener diez (10) proyectos por entregar terrenos y una suma de 22.000 UF.

Responsable: Sergio Silva

Perspectiva Clientes

C0 - Optimización de la venta

Indicadores:

- Etapa 1: Satisfacción de inmobiliarias (%)
- Etapa 3: Mayores ingresos que el mercado (%)
- Etapa 3: Mayor velocidad de venta que el mercado(%)

En una primera instancia, SGI no puede cuantificar las ventas del mercado y la competencia, tampoco la velocidad de venta. De vez en cuando, la velocidad de venta se estima cuando los clientes incógnitos esporádicos observan cuanto han vendido en relación a la última vez que lo hicieron; o porque un jefe de proyectos conversa con el de la competencia y éste le da la información. Sin embargo, ésta no es sistemática ni confiable. Una vez que se instituya el análisis automático del mercado, se puede llevar una estimación de los departamentos disponibles y vendidos en el portal inmobiliario, aproximando la velocidad de venta y los ingresos de la competencia. Dado lo anterior, en las primeras etapas esto se calculará con la satisfacción de las inmobiliarias en la encuesta periódica; luego se podrá medir y demostrar.

Meta:

En los años 2018 y 2019, se tiene como meta una nota, “5” y “6”, respectivamente; el objetivo es que las inmobiliarias perciban que SGI está optimizando y cuidando su dinero, lo que debería poder demostrarse con la implementación de las métricas del equipo de venta y marketing. Estas notas van en línea con el grado de avance que se espera en estos ámbitos, para potenciar la venta y el control. En el año 2020, cuando ya se pueda medir, se aspira que se cuente con un 20 % de mayor velocidad de venta que el mercado, debido al equipo de venta, marketing y agrupación de demanda; esta meta se mantiene los años posteriores. En cuanto a obtener mayores ingresos, se tiene como expectativa el lograr un 10 % más de ingresos, el primer año que se implemente el ajuste de precios para superar al mercado y la asesoría basada en datos, análisis y predicción del mercado. Afinando y mejorando esto, los siguientes años, se proyecta sustentar un 20 % de ingresos superior a todos los años.

Responsable: Eugenio Alarcón

C1 - Rapidez en recuperar dineros

Indicadores:

- Resiliaciones (%)
- Outliers (%)
- Errores (%)
- Tiempo comienzo a fin (días)

Los dueños aseguran que estas métricas son las necesarias para entender si existe algún problema en la escrituración. Las resiliaciones son el número de promesas que son canceladas por el cliente y que no se convierten en escrituras. Los outliers son el porcentaje de escrituras que sobrepasaron los 60 días. Los errores, son cualquier error atribuible al personal de SGI. Finalmente, el tiempo de comienzo a fin, permite medir directamente la eficiencia.

Meta:

Se pretende que los porcentajes de resiliaciones sean de un 5% al año 2018; el primer año que se instauran los procedimientos y procesos de escrituración. Luego, de un 2% el siguiente año, y finalmente, un 1% el resto de los años. Los porcentajes de outliers deben ser de un 7% el primer año, y de 2% el resto. En cuanto a los errores, 5% el primer año, y luego, deberían llegar a un 0% de nulidad para garantizar una escrituración eficiente y buenos tiempos. Tan solo un error puede significar que la escritura esté meses sin firmar. Finalmente, las metas de los días de escrituración son de 50, el primer año; y después, de 40 el resto. Si un documento toma más de 60 días en escriturar, el proceso deberá partir de nuevo desde cero. 40 días de escrituración es un estándar de excelencia y difícil de lograr, pero en caso de que se alcance, permitirá cumplir con este objetivo y potenciará el valor que se entrega a la inmobiliaria.

Responsable: Eugenio Alarcón

C2 - Estrategias comerciales asertivas

Indicador: Satisfacción inmobiliarias (%)

Este objetivo busca optimizar los ingresos de la inmobiliaria; al no vender a un precio menor de lo que está dispuesto a pagar el cliente, y a la vez, al no vender a un precio mayor y abrir la posibilidad de perder la venta. Cabe recalcar que es importante prestar especial atención a este objetivo, ya que existe un conflicto de intereses de parte de SGI, la cual obtiene mayores beneficios al

vender a menor precio y más rápido. Este conflicto debe ser externalizado en una herramienta objetiva que permita sugerir cambios a la inmobiliaria, con base en datos cualitativos y reales.

Meta:

Se busca un 90 % de satisfacción cuando se implemente esta metodología el año 2020, luego un 95 % el resto de los años.

Responsable: Eugenio Alarcón

C3 - Proporcionar Terrenos

Indicadores:

- Terrenos entregados(Nº)
- Terrenos por clientes (Nº Terrenos/ Nº Clientes)

Este objetivo se medirá con el total de terrenos entregados durante el año y por la proporción de terrenos por cliente. Este último aspecto, da cuenta de la proporción de clientes que han recibido este servicio y que han percibido su valor. Es importante mencionar que los ingresos generados por proporcionar terrenos, son clave para lograr el objetivo financiero de un EBITDA del 20 %.

Meta:

Se pretende entregar dos terrenos el año 2020, cuando comience la implementación de esta área. Posteriormente, cuatro (04) terrenos en el año 2021 y diez (10) terrenos los siguientes años. El porcentaje por cliente es bajo, debido a que tiene en consideración la proyección del aumento de clientes. Se espera un 0.05 el primer año, luego 0.1 y 0.3 para el año 2022. Se aspira llegar a una proporción cercana a 1, pero el tiempo necesario para lograr esto escapa del alcance de esta memoria.

Responsable: Sergio Silva

Perspectiva Interna

I0 - Integrar canales, medir y mejorar Marketing

Indicadores:

- Plata gastada versus presupuesto en cada etapa y % de venta
- Efectividad por canal y tipo de proyecto

SGI proporciona un plan de medios al comienzo de la venta de un proyecto, estipulando en una carta Gantt, qué campañas se realizarán, además de un presupuesto por etapa. Luego, el primer indicador debe medir el cumplimiento; (esto a lo largo del tiempo) y el porcentaje de ventas sobre el total a vender a esa fecha. También se debe medir la efectividad de cada canal por tipo de proyecto, ya que por ejemplo: un proyecto de segunda vivienda en la Quinta Región tendría distintos canales efectivos, en comparación de una primera vivienda en la Región Metropolitana. Este último indicador permite que las sugerencias del plan de medios sean justificadas en datos cuantitativos y demostrables; no en la experiencia de SGI.

Meta:

Estas métricas tampoco han sido medidas y se actualizarán las metas una vez que se contrate al experto en esta área.

Responsable: Felipe Silva

I1 - Equipo de venta capacitado y efectivo (Asesoría)

Indicadores:

- Encuesta inmobiliaria (Nota)
- Clientes incógnitos (*Overall score*)

Estas métricas deben medir la percepción de la inmobiliaria con relación al equipo de venta. Esto se logra con la encuesta a la inmobiliaria y con los informes de una empresa de clientes incógnitos que contratará la empresa dos veces al año. Este informe es interno en una primera instancia y tiene como propósito el medir e implementar mejoras al equipo; no obstante, cuando los resultados

sean favorables, se comenzará a mostrar a las inmobiliarias con el objeto de reforzar la percepción de que SGI tiene un equipo de venta de excelencia. El *Overall score* es una escala del uno al cien que totalizará el score final del informe de cada uno de los vendedores que provee la empresa de evaluación externa.

Meta:

El primer año se busca lograr por lo menos un “5” en la nota de la inmobiliaria; luego, con la implementación de mejoras se aspira una nota “7” el resto de los años. Este objetivo es clave para el éxito de la empresa, por lo que pretende alcanzar el mejor rendimiento posible. En cuanto al score entregado por la empresa de evaluación externa, se propone como meta un “70” al año 2018, luego, “90” para el año 2019, incrementando a” 92” y “95” los años posteriores.

Responsable: Eugenio Alarcón

I3 - Control y seguimiento de todas las áreas, proyectos y negocio en su totalidad

Indicador: Uso de control de gestión por gerentes (Satisfacción gerencia %)

Este objetivo es un pilar de la estrategia, ya que busca implementar el control y seguimiento de todas las áreas y proyectos, asegurando una correcta operación. Los logros se medirán a través de la satisfacción de la gerencia, con su percepción del cambio en la forma en que la empresa es administrada y gestionada aplicando esta herramienta.

Meta:

Se busca un 100 % de satisfacción desde el año 2018.

Responsable: Sergio Silva

I4 - Desarrollar procesos eficientes y automatizados

Indicador: Satisfacción Gerencia (%)

Los gerentes manifiestan que la empresa presenta diversos procesos que se pueden automatizar, reduciendo significativamente el tiempo empleado en distintas acciones. Este objetivo integra todas las áreas y se medirá su cumplimiento con el grado de satisfacción de la gerencia.

Meta:

Se pretende alcanzar un 100 % todos los años. Es importante que este objetivo se mida anualmente, ya que se deben optimizar y automatizar los procesos de una forma continua y periódica.

Responsable: Eugenio Alarcón

I5 - Conocer y segmentar a los clientes finales

Indicador: N° Segmentos, variables y características por segmento. (Satisfacción responsable)

Este objetivo no se puede medir directamente, ya que un mayor número de segmentos o características, no implica que los segmentos sean de calidad. Lo importante es que el segmento esté correctamente identificado y que aporte valor al marketing, a las ventas y a relacionarse con el cliente final. La medición será realizada cualitativamente por el encargado de este objetivo.

Meta:

Actualmente, la segmentación es inexistente; al año 2018 se tiene como meta un 70 % de satisfacción, ya que se habría implementado el marketing digital y la segmentación. El siguiente año se aspira alcanzar un 90 %, puesto que en este año la segmentación es desarrollada. En los años restantes, se tiene como meta alcanzar un 100 % de satisfacción, en vista de que este objetivo es clave para lograr el lineamiento estratégico de relacionarse con el cliente final.

Responsable: Felipe Silva

I6 - Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos

Indicadores:

- Soluciones y procedimientos internos por segmento. (Satisfacción responsable)
- Uso de segmentos para asesorar en el diseño del producto. (Satisfacción gerencia)

Este objetivo busca por un lado que se utilice la segmentación de los clien-

tes finales para lograr un trato asertivo y humano con los distintos tipos de comprador. Por otro lado, pretende que se utilice el conocimiento profundo del comprador para asesorar en el diseño del producto. El primero se medirá con la satisfacción del responsable, y el segundo, con la de la gerencia.

Metas:

Se tiene como meta un 70 % de implementación de procedimientos al año 2018, y luego, un 100 % en el año 2019 cuando se potencie la segmentación. En cuanto a su uso en la asesoría, en un principio solo se busca un 50 %, ya que no se tendrán suficientes datos y análisis para implementarlo correctamente. En el año 2019, se apunta a un 70 %, y posteriormente, los años siguientes, un 90 % debido a que ya se dispondría de las herramientas de análisis de mercado.

Responsable: Felipe Silva

I7 - Análisis de datos, mercado y clientes

Indicadores:

- Satisfacción encargado (%)
- Satisfacción de gerencia de los análisis(%)

El correcto desarrollo de esta herramienta se medirá con dos indicadores. El primero dará cuenta de la calidad del software entregado desde una perspectiva técnica, midiendo la rapidez, integridad de datos, buenas prácticas de programación, cumplimiento de los requerimientos y experiencia de usuario. El segundo, medirá la visión de negocio, verificando la utilidad de los análisis entregados por la herramienta.

Meta:

Esta acción se implementará en el año 2020. En este momento se espera una satisfacción de ambos indicadores del 90 %; los años posteriores se busca lograr la meta de un 100 % de satisfacción en ambos indicadores.

Responsable: Felipe Silva

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

A1 - Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia

Indicador: Satisfacción Gerencia (%)

Este indicador mide la conformidad de la gerencia con los conocimientos y competencias adquiridos por el personal y la empresa en su totalidad para lograr la estrategia propuesta. Esto abarca ámbitos de eficiencia, marketing, análisis de datos, trato con clientes, equipo de venta, entre otros aspectos.

Meta:

Se busca un 100% de satisfacción todos los años, ya que este indicador es un pilar fundamental de la estrategia, por lo que debe ser atendido inmediatamente en caso de presentar problemas.

Responsable: Sergio Silva

A2 - Atraer, desarrollar y retener talento

Indicadores:

- Rotación de personal (%)
- Satisfacción de personal (%)
- Iniciativas implementadas. (Satisfacción gerencia)

Este ítem es uno de los pilares de la estrategia, abarcando un lineamiento completo de dicha. Las personas son lo más importante de una organización, son el fundamento de la empresa, ya que sin ellas, ésta no podría operar. Además, el talento es lo que permite que la empresa sobresalga en comparación con el resto, y lo que promueve generar ventajas competitivas a futuro; ya sea porque las personas desarrollan las ventajas competitivas en la empresa o porque ellas mismas son la ventaja competitiva.

Este indicador se medirá con el índice de rotación de personal, la satisfacción del personal, determinada a través de una encuesta con distintos parámetros, y por la satisfacción de la gerencia en las iniciativas implementadas para cumplir este objetivo.

Meta:

Dada la alta rotación de la empresa, se espera bajar este índice solamente a un 30 % en el año 2018, reduciéndose significativamente a un 10 %, una vez se potencie este objetivo en la segunda etapa de la estrategia. Los años siguientes se exige un máximo de 7 % de rotación de personal.

En cuanto a la satisfacción del personal, se aspira alcanzar un 70 % el primer año, luego un 90 % al año 2019 y 95 % los años posteriores. Finalmente, se busca que la satisfacción de la gerencia en este ámbito, sea del 80 % el primer año, y posteriormente, de un 100 % al año 2019 y posteriores.

Responsable: Eugenio Alarcón

A3 - Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con la estrategia

Indicador: Protocolos, procedimientos comerciales y de escrituración. (Satisfacción gerencia)

Este aspecto tiene como propósito plasmar en la cultura de la empresa la relación con el cliente, y que esta cultura, esté en función de la estrategia. Los dueños manifiestan que parte de esto se medirá con el correcto uso de protocolos y procedimientos. Ellos evaluarán el cumplimiento por medio de su satisfacción en la implementación.

Meta:

Se requiere de por lo menos un 80 % de satisfacción al primer año, y luego, un 100 % los años siguientes; una vez se potencie esto en la segunda etapa.

Responsable: Eugenio Alarcón

Apéndice D: Estrategia por etapas

Estos apéndices dan cuenta de la versión anterior de la tesis, más compleja y difícil de implementar. Se optó por simplificar gran parte de la estrategia, sin embargo en estos apéndices se agregan los mapas estratégicos y cuadros de mando por etapa para una comprensión con mayor detalle.

Mapas Estratégicos

Se presentan tres mapas estratégicos. Cuando se ejecute la estrategia, se comenzará con el primer mapa estratégico; luego, a medida que se avanza hacia la segunda y tercera etapa, algunos objetivos estratégicos ya no son prioritarios y pasan a un segundo plano, por lo que existe un mapa estratégico específico para la segunda etapa y para etapa la final. Estos objetivos de segundo plano, se siguen midiendo en las siguientes etapas, pero la concentración de los esfuerzos se dirige hacia lo más importante en esa etapa. Es importante el desglose por etapas, de tal forma que a los ejecutivos de SGI se les haga más fácil la comprensión, ejecución y seguimiento de la estrategia.

El color rojo representa los objetivos finales aspirados por los dueños de la empresa. Los amarillos son estrategias de productividad, y los azules, son estrategias de crecimiento. Finalmente, los blancos son los aprendizajes y crecimientos necesarios para desarrollar los objetivos.

Etapa 1

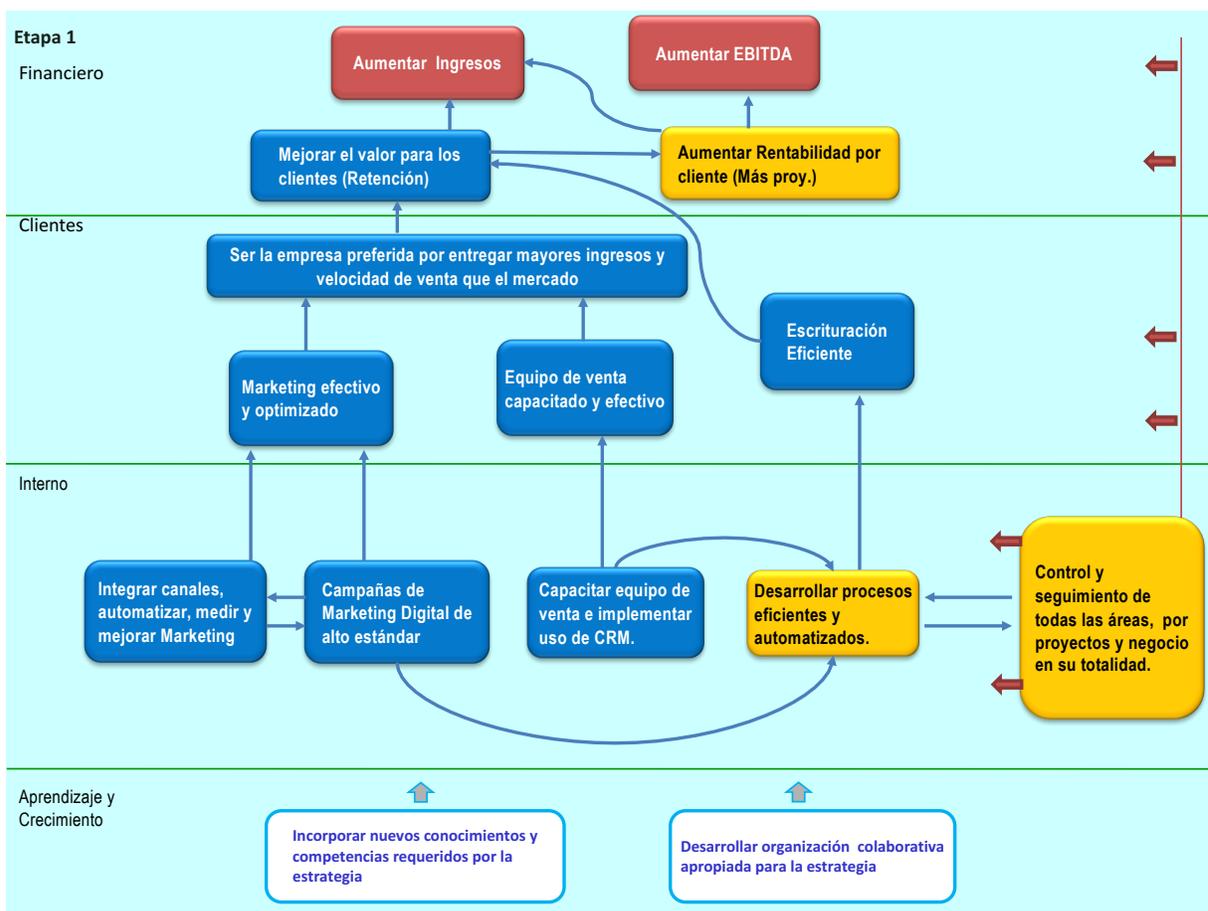


Figura 38: Mapa Estratégico Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).

Etapa 2

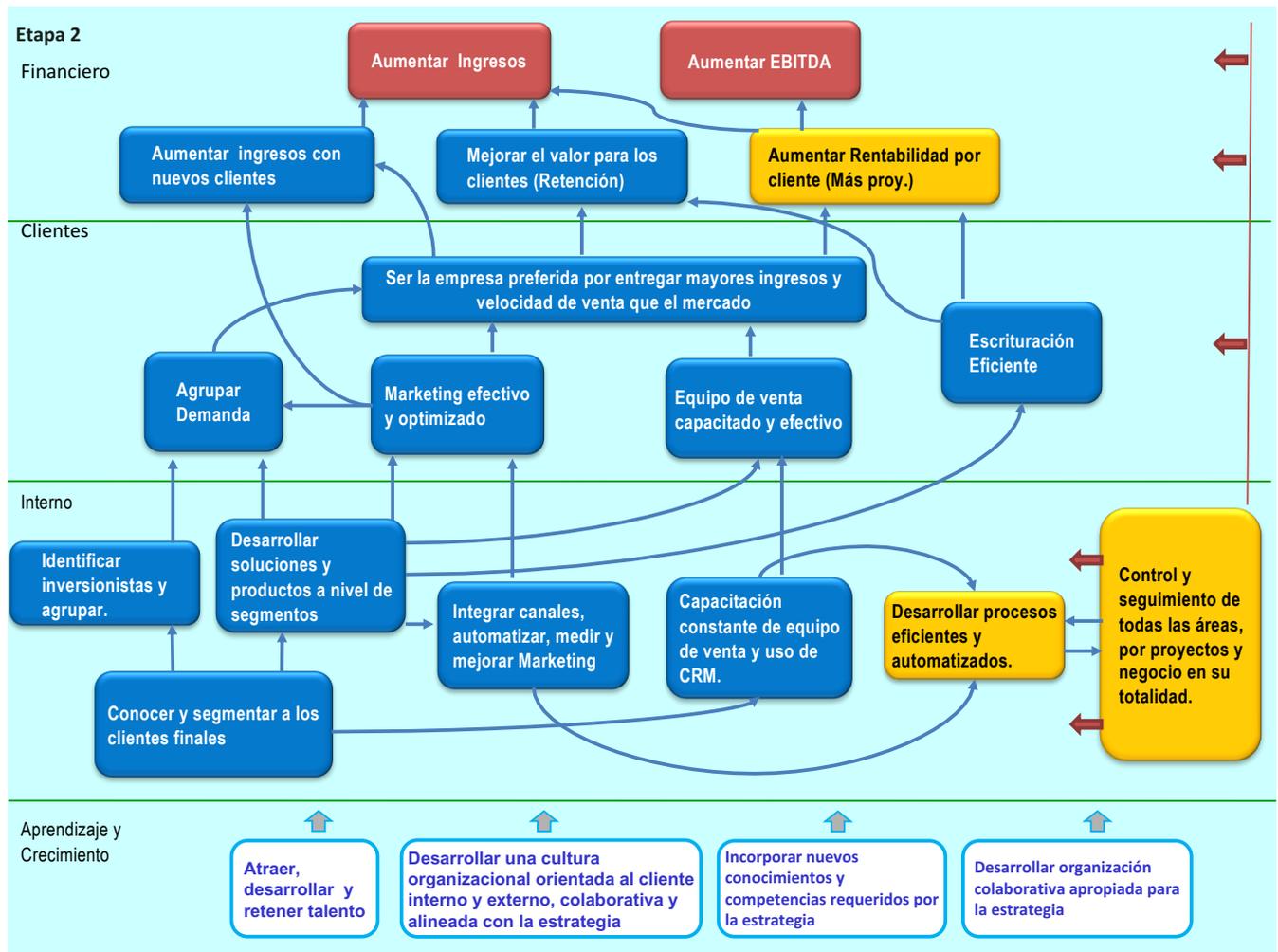


Figura 39: Mapa Estratégico Etapa 2. Fuente: Elaboración propia (2017).

Etapa 3

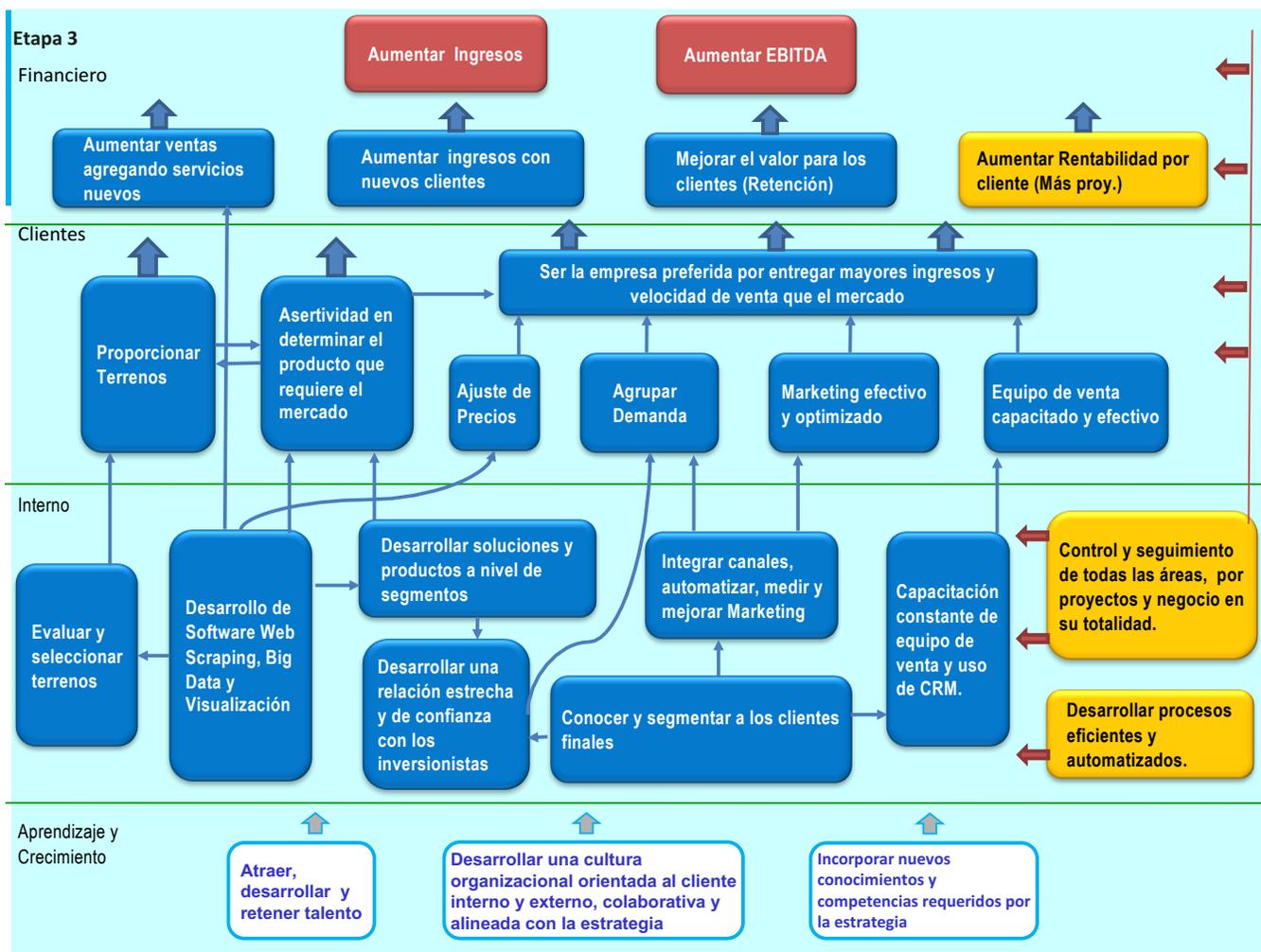


Figura 40: Mapa Estratégico Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro de Mando Integral

En esta sección se presentan los cuadros de mando a utilizar por la empresa en cada etapa. La mayoría de los objetivos se mantienen entre las etapas, a pesar de que algunos son agregados o eliminados a medida que se avanza. Para una mejor comprensión del trabajo, los objetivos nuevos por etapa, se resaltan y marcan con color amarillo.

Etapa 1

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas 2018	Responsable
Financiera	Aumentar Ventas	Ventas totales (millones de UF)	2.2	Sergio Silva
Financiera	Aumentar EBITDA	EBITDA (%)	5	Sergio Silva
Financiera	Mejorar el valor para los clientes	Retención de clientes (%)	70	Eugenio Alarcón
		Satisfacción de clientes (%)	60	Eugenio Alarcón
Financiera	Aumentar rentabilidad por cliente	Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)	35	Sergio Silva
Cliente	Ser la empresa preferida por entregar mayores ingresos y velocidad de venta que el mercado	Encuesta inmobiliaria (Nota)	5	Eugenio Alarcón
Cliente	Percepción cliente final	Encuesta inmobiliaria (Nota)	5	Eugenio Alarcón
Cliente	Equipo de venta capacitado y efectivo	Encuesta Inmobiliaria (Nota)	5	Eugenio Alarcón
		Clientes incognitos (Overall Score)	70	
Cliente	Escrituración eficiente	Resiliaciones (%)	5	Eugenio Alarcón
		Tiempo comienzo a fin (días)	50	
		Outliers (%)	7	
		Errores (%)	5	
Interna	Campañas de marketing digital de alto estándar	ROI por canal	A medir	Felipe Silva
		Total gastado por conversión (CLP)	A medir	
		Conversión (%)	A medir	
Interna	Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing	Plata gastada versus presupuesto en cada etapa y venta (%)	A medir	Felipe Silva
		Efectividad por canal y tipo de proyecto	A medir	
Interna	Capacitación constante de equipo de venta y uso de CRM	Tiempo para contactar al cliente. (Días)	0	Eugenio Alarcón
		Contactos sin responder. (N°)	0	
		Conversión a sala de ventas (%)	30	
		Cierre (%)	1	
		Score de cliente incognito (%)	70	
		Score versus mercado (%)	10	
		Uso CRM (Horas a la semana)	12	
Oferta a promesa (%)	100			
Interna	Desarrollar procesos eficientes y automatizados	Satisfacción gerencia (%)	100	Eugenio Alarcón
Interna	Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad	Uso de control de gestión por gerentes (Satisfacción gerencia %)	100	Sergio Silva
Aprendizaje	Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	Satisfacción gerencia.	100	Sergio Silva
Aprendizaje	Desarrollar organización colaborativa apropiada para la estrategia	Satisfacción gerencia.	100	Sergio Silva

Tabla 7: Cuadro de Mando Etapa 1. Fuente: Elaboración propia (2017).

Etapa 2

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas		Responsable
			2018	2019	
Financiera	Aumentar Ventas	Ventas totales (millones de UF)	2.2	2.7	Sergio Silva
Financiera	Aumentar EBITDA	EBITDA (%)	5	7	Sergio Silva
Financiera	Mejorar el valor para los clientes	Retención de clientes (%)	70	90	Eugenio Alarcón
		Satisfacción de clientes (%)	60	80	Eugenio Alarcón
Financiera	Aumentar rentabilidad por cliente	Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)	35	50	Sergio Silva
Financiera	Aumentar ingresos con nuevos clientes	Adquisición de clientes (N°)	1	3	Sergio Silva
		Ventas por clientes nuevos (%)	5%	15%	Sergio Silva
Cliente	Agrupar demanda	Ventas por agrupar demanda (%)	1%	5%	Eugenio Alarcón
		Inmuebles agrupados (N°)	50	300	Eugenio Alarcón
Cliente	Ser la empresa preferida por entregar mayores ingresos y velocidad de venta que el mercado	Encuesta inmobiliaria (Nota)	5	6	Eugenio Alarcón
Cliente	Percepción cliente final	Encuesta inmobiliaria (Nota)	5	6	Eugenio Alarcón
Cliente	Equipo de venta capacitado y efectivo	Encuesta Inmobiliaria (Nota)	5	7	Eugenio Alarcón
		Cientes incognitos (Overall Score)	70	90	
Cliente	Escrituración eficiente	Resiliaciones (%)	5	2	Eugenio Alarcón
		Tiempo comienzo a fin (días)	50	40	
		Outliers (%)	7	2	
		Errores (%)	5	0	
Interna	Identificar inversionistas y agrupar	Inversionistas identificados (N°)	10.000	50.000	Felipe Silva
		Interesados (N°)	1.000	5.000	
		Segmentos (N°)	3	5	
Interna	Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos	Soluciones y procedimientos internos por segmento. (Satisfacción responsable)	70	100	Felipe Silva
		Uso de segmentos para asesorar en el diseño del producto. (Satisfacción gerencia)	50	70	Felipe Silva
Interna	Conocer y segmentar a los clientes finales	N° de Segmentos, variables y características por segmento. (Satisfacción responsable)	70	90	Felipe Silva
Interna	Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing	Plata gastada versus presupuesto en cada etapa y venta (%)	A medir	-	Felipe Silva
		ROI por canal y tipo de proyecto	A medir	-	
		Efectividad por canal y tipo de proyecto	A medir	.	
Interna	Capacitación constante de equipo de venta y uso de CRM	Tiempo para contactar al cliente. (Días)	0	0	Eugenio Alarcón
		Contactos sin responder. (N°)	0	0	
		Conversión a sala de ventas (%)	30	40	
		Cierre (%)	1	2	
		Score de cliente incognito (%)	70	90	
		Score versus mercado (%)	10	40	
		Uso CRM (Horas a la semana)	12	12	
		Oferta a promesa (%)	100	100	
Interna	Desarrollar procesos eficientes y automatizados	Satisfacción gerencia (%)	100	100	Eugenio Alarcón
Interna	Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad	Uso de control de gestión por gerentes (Satisfacción gerencia %)	100	100	Sergio Silva
Aprendizaje	Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con la estrategia	N° de Protocolos, procedimientos comerciales y escrituración. (Satisfacción gerencia)	80	100	Eugenio Alarcón
Aprendizaje	Atraer, desarrollar y retener talento	Rotación de personal (%)	30	10	Eugenio Alarcón
		Satisfacción de personal (%)	70	90	Eugenio Alarcón
Aprendizaje	Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	Iniciativas implementadas. (Satisfacción gerencia)	80	100	Eugenio Alarcón
		Satisfacción gerencia.	100	100	Sergio Silva
Aprendizaje	Desarrollar organización colaborativa apropiada para la estrategia	Satisfacción gerencia.	100	100	Sergio Silva

Tabla 8: Cuadro de Mando Etapa 2. Fuente: Elaboración Propia (2017).

Etapa 3

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
			2018	2019	2020	2021	2022	
Financiera	Aumentar Ventas	Ventas totales (millones de UF)	2.2	2.7	3	3.5	4	Sergio Silva
Financiera	Aumentar EBITDA	EBITDA (%)	5	7	10	15	20	Sergio Silva
Financiera	Mejorar el valor para los clientes	Retención de clientes (%)	70	90	95	95	95	Eugenio Alarcón
		Satisfacción de clientes (%)	60	80	90	95	95	Eugenio Alarcón
Financiera	Aumentar rentabilidad por cliente	Proyectos de clientes comercializados por SGI (%)	35	50	60	70	80	Sergio Silva
Financiera	Aumentar ingresos con nuevos clientes	Adquisición de clientes (N°)	1	3	3	3	3	Sergio Silva
		Ventas por clientes nuevos (%)	5%	15%	15%	15%	15%	Sergio Silva
Financiera	Aumentar ventas agregando servicios nuevos	Ingresos nuevos (UF)	-	-	5.000	10.000	22.000	Sergio Silva
		Proyectos nuevos por entregar terrenos (N°)	-	-	2	4	10	Sergio Silva
Cliente	Proporcionar terrenos	Terrenos entregados (N°)	-	-	2	4	10	Sergio Silva
		Terrenos entregados por clientes (Terrenos/ Clientes)	-	-	0.05	0.1	0.3	Sergio Silva
Cliente	Asertividad en determinar el producto que requiere el mercado	Mayor velocidad de venta que el mercado (%)	-	-	10	20	20	Eugenio Alarcón
Cliente	Ajuste de Precios	Satisfacción inmobiliarias. (%)	-	-	90	95	95	Eugenio Alarcón
Cliente	Agrupar demanda	Ventas por agrupar demanda (%)	1%	5%	5%	4%	4%	Eugenio Alarcón
		Inmuebles agrupados (N°)	50	300	500	500	500	Eugenio Alarcón
Cliente	Ser la empresa preferida por entregar mayores ingresos y velocidad de venta que el mercado	Mayores ingresos que el mercado. (%)	-	-	10	20	20	Eugenio Alarcón
		Mayor velocidad de venta que el mercado. (%)	-	-	20	20	20	Eugenio Alarcón
Cliente	Percepción cliente final	Encuesta inmobiliaria (Nota)	5	6	7	7	7	Eugenio Alarcón
Cliente	Equipo de venta capacitado y efectivo	Encuesta Inmobiliaria (Nota)	5	7	7	7	7	Eugenio Alarcón
		Clientes incognitos (Overall Score)	70	90	92	95	95	Eugenio Alarcón
Cliente	Escrituración eficiente	Resiliaciones (%)	5	2	1	1	1	Eugenio Alarcón
		Tiempo comienzo a fin (días)	50	40	40	40	40	Eugenio Alarcón
		Outliers (%)	7	2	2	2	2	Eugenio Alarcón
		Errores (%)	5	0	0	0	0	Eugenio Alarcón
Interna	Desarrollar una relación estrecha y de confianza con los inversionistas	Satisfacción inversionistas. (%)	-	-	95	100	100	Felipe Silva
Interna	Desarrollo de software web scraping, big data y visualización.	Satisfacción encargado (%)	-	-	90	100	100	Felipe Silva
		Satisfacción de gerencia de los análisis (%)	-	-	90	100	100	Felipe Silva
Interna	Evaluar y seleccionar terrenos	Terrenos aceptados versus evaluados (%)	-	-	40	70	90	Felipe Silva
		Evaluados satisfactoriamente (N°)	-	-	5	8	10	Felipe Silva
Interna	Desarrollar soluciones y productos a nivel de segmentos	Soluciones y procedimientos internos por segmento. (Satisfacción responsable)	70	100	100	100	100	Felipe Silva
		Uso de segmentos para asesorar en el diseño del producto. (Satisfacción gerencia)	50	70	80	90	90	Felipe Silva
Interna	Conocer y segmentar a los clientes finales	N° de Segmentos, variables y características por segmento. (Satisfacción responsable)	70	90	100	100	100	Felipe Silva
Interna	Integrar canales, automatizar, medir y mejorar marketing	Plata gastada versus presupuesto en cada etapa y venta (%)	A medir	-	-	-	-	Felipe Silva
		ROI por canal y tipo de proyecto	A medir	-	-	-	-	Felipe Silva
		Efectividad por canal y tipo de proyecto	A medir	-	-	-	-	Felipe Silva
Interna	Capacitación constante de equipo de venta y uso de CRM	Tiempo para contactar al cliente. (Días)	0	0	0	0	0	Eugenio Alarcón
		Contactos sin responder. (N°)	0	0	0	0	0	Eugenio Alarcón
		Conversión a sala de ventas (%)	30	40	40	45	45	Eugenio Alarcón
		Cierre (%)	1	2	2	2.5	2.5	Eugenio Alarcón
		Score de cliente incognito (%)	70	90	95	95	95	Eugenio Alarcón
		Score versus mercado (%)	10	40	50	50	50	Eugenio Alarcón
		Uso CRM (Horas a la semana)	12	12	12	12	12	Eugenio Alarcón
		Oferta a promesa (%)	100	100	100	100	100	Eugenio Alarcón
Interna	Desarrollar procesos eficientes y automatizados	Satisfacción gerencia (%)	100	100	100	100	100	Eugenio Alarcón
Interna	Control y seguimiento de todas las áreas, por proyectos y negocio en su totalidad	Uso de control de gestión por gerentes (Satisfacción gerencia %)	100	100	100	100	100	Sergio Silva
Aprendizaje	Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente y alineada con la estrategia	Protocolos, procedimientos comerciales y escrituración. (Satisfacción gerencia)	80	100	100	100	100	Eugenio Alarcón
Aprendizaje	Atraer, desarrollar y retener talento	Rotación de personal (%)	30	10	7	7	7	Eugenio Alarcón
		Satisfacción de personal (%)	70	90	95	95	95	Eugenio Alarcón
		Iniciativas implementadas. (Satisfacción gerencia)	80	100	100	100	100	Eugenio Alarcón
Aprendizaje	Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	Satisfacción gerencia. (%)	100	100	100	100	100	Sergio Silva

Tabla 9: Cuadro de Mando Etapa 3. Fuente: Elaboración propia (2017).